

KARI MANNINEN

**YRITYKSEN PERUSTAMISEN VIITEKEHYS**

Opinnäytetyö

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu

Ammattikorkeakoulun liiketalouden jatkotutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

20.11 2009

**OPINNÄYTETYÖ**  
**TIIVISTELMÄ**

Ala Liiketalous	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja Liiketalousosaamisen koulutusohjelma
Tekijä Kari Manninen	
Työn nimi Yrityksen perustamisen viitekehys	
Ohjaaja Juhani Palojärvi	Toinen ohjaaja Marko Ovaskainen
Aika 20.11.2009	Sivumäärä 66
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää mahdollisuuksia perustaa yritys joka tuottaa hitsaukseen liittyvää konsultaatiota Keskipohjanmaan alueen pienille konepajoille.</p> <p>Kiristyvät vaatimukset teräsrakentamisessa asettavat pienet konepajat haastavaan asemaan, laadunhallinnan kustannukset tulevat kasvamaan merkittävästi. Dokumentoitu hitsauksen laadunhallinta vaatii yritykseen hitsauskoordinaattorin, jonka kouluttaminen saattaa olla pienelle konepajalle taloudellisesti mahdotonta..</p> <p>Hitsauskoordinaattorin puuttuminen rajoittaa yrityksen kilpailukykyä, koska se ei pysty tarjoamaan enää kaikkea osaamistaan puuttuvien laatudokumenttien vuoksi.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään mahdollisuutta perustaa yritys tarjoamaan tarvittava hitsauskoordinointi konsulttipalveluna.</p> <p>Työssä ei käsitellä teknisiä asioita vielä kovin yksityiskohtaisesti, vaan tarkoituksena on luoda tekijälle kokonaiskäsitys asioista, jotka liittyvät yrittäjyyteen ja liiketoiminta-alueen toimintaympäristöön.</p>	
Luottamuksellisuus	Julkinen
Hakusanat	Yritys, hitsaus
Säilytyspaikka	Koulutuskirjasto, Kokkola

## ABSTRACT

Faculty Business economy	Degree programme Business Management
Author Kari Manninen	
Title Founding a consultation business	
Instructor Juhani Palojärvi	2 nd Instructor Marko Ovaskainen
Date 20.11.2009	Total number of pages 66
Abstract <p>The purpose of this development work is to define the chances of founding a consultation business dealing in the welding sector directed the small machine shops in the Central Ostrobothnia region.</p> <p>The tightening requirements in the steel construction field are making it difficult for the small machine shops, as the costs to keep up the quality level are drastically increasing. The quality management of a certified welding requires a welding coordinator, whose education might be financially speaking unachievable for a small machine shop. The company's competitiveness is restricted by the absence of a welding coordinator, as it will not be able to offer everything as it will be missing the quality control certificates. In this thesis, we will discuss the possibility of founding a company which would offer welding coordinator consulting services.</p> <p>This work doesn't yet go as such into details but goal is to give a global idea is to provide information about the founding of the business and about the business environment in the region.</p>	
Confidentiality status	Public
Keywords	Consultation business, welding
Deposited at	Central Ostrobothnia Polytechnic Library, Kokkola

## ALKUSANAT

Yrityksen perustaminen on monivaiheinen ja vaativa prosessi. Yrityksen perustamisen lähtökohdiana on tahto toimia yrittäjänä. Yrittäjäksi ryhtyminen on tietoinen valinta jota on huolellisesti harkittava. Yrittäjällä tulee olla ensinnäkin hyvä yritysidea, riittävästi ammattiosaamista ja kyseisen toimialan tuntemusta. Yrittäjä tarvitsee teknisen osaamisen lisäksi liiketoimintaosaamista, johtamis- ja neuvottelutaitoja sekä pääomaa.

Markkinoilla kohtaa aina kilpailua. Yrittäjän on arvioitava, kuinka pystyy tarjoamaan asiakkaille jotain etua, jota kyseisillä markkinoilla jo toimivat muut yritykset eivät tarjoa. Yrittäjän on mietittävä sitä, ketkä ovat asiakkaat, mitä tuotteita tai palveluja tarjotaan ja kuinka organisoida toiminta. Menestyksekkään liiketoiminnan perusteena ovat monet eri tekijät ja jokainen tekijä vaikuttaa kiinteästi muihin.

Vuosien työskentely hitsaavassa teollisuudessa on antanut hyvän kuvan alan mahdollisuuksista ja haasteista. Liikeidea on lähtenyt hahmottumaan niistä puutteista, joita pienillä konepajoilla usein on laadunhallinnassaan. Dokumentoitu hitsauksen laadunhallinnan puute on pienillä yrityksillä usein este hankintasopimuksen syntymiseen. Tämän työn tarkoituksena on tutkia mahdollisuuksia perustaa yritys, joka tarjoaa konsultaatiota pienten hitsaavien yritysten laadunhallintaan.

Kokkolassa 20.11.2009

Kari Manninen

## **SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Hitsausalan laatuvaatimukset	1
1.2 Taustaa hitsauksen laadunhallinnasta	2
1.3 Toimialan näkymät	3
1.4 Tavoitteet	4
1.5 Kehittämistehtävän tutkimuksellinen viitekehys ja rajaukset	4
<b>2 YRITYKSEN PERUSTAMISEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN TARKASTELUA</b>	<b>6</b>
2.1 Yritysmuodot	6
2.1.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	6
2.1.2 Avoin yhtiö	7
2.1.3 Kommandiittiyhtiö	8
2.1.4 Osakeyhtiö	9
2.2 Yritysmuodon valintakriteerit	10
2.3 Markkinointi liikeidean näkökulmasta	11
2.3.1 Markkinoinnin käsitteistöä	12
2.3.2 Markkinointi johtamisen apuvälineenä	13
2.3.3 Markkinoinnin tehtävät	14
2.3.4 Markkinointiajattelun kehitysvaiheet ja vaihejaottelu	16
2.3.5 Kotlerin 4 P:n malli	21
2.3.6 Suhdemarkkinointi 4P:stä 30 R:ään	23
2.3.7 Markkinoinnin toimintaympäristö	29
2.3.8 Ulkoinen toimintaympäristö	30
2.3.9 Sisäinen toimintaympäristö	31
2.4 Strategisen markkinoinnin viitekehys	33
2.4.1 Strateginen markkinointi-malli	37
2.4.2 Strategisen markkinoinnin organisaatiomalli	39
2.5 Yritystoiminnan riskit	42
2.5.1 Riskin määrittely	42
2.5.2 Riskien hahmottaminen	43
2.5.3 Erilaiset riskityypit	43

<b>3 KONSULTTIYRITYKSEN PERUSTAMINEN</b>	<b>53</b>
3.1 Yrityksen perustaminen	53
3.1.1 Missio	53
3.1.2 Visio	53
3.1.3 Strategia	53
3.2 Asiakkaat ja markkinointi	54
3.3 Kilpailijat	55
3.4 Toiminnan laajuus	55
3.5 SWOT	
3.6 Konsulttiyrityksen riskianalyysi	57
3.7 Konsulttiyrityksen markkinointisuunnitelma	59
3.7.1 Markkinointistrategia	59
3.7.2 Tavoitteet	60
3.7.3 Markkinointikanavat	61
3.7.4 Suhdemarkkinointi	62
3.7.5 Konsulttiyrityksen ansaintalogiikka	62
<b>4 POHDINTA</b>	<b>64</b>

## **LÄHDEKIRJALLISUUS**



# 1 JOHDANTO

Teräksen jalostus eri muodoissaan on merkittävä työllistäjä Suomessa. Yrityksiä terästeollisuudessa on laidasta laitaan, pienistä yhden henkilön pajoista suuriin telakoihin ja konepajakonserneihin saakka. Merkittäviä ovat myös pienet asennuspalvelua tarjoavat yritykset, joilla ei ole omia tuotteita lainkaan. Hyvin suureen osaan konepajatyöstä liittyy hitsaava liittäminen. Hitsaustekniikan kehittyminen ja lisääntyminen on tuonut mukanaan uusia vaatimuksia hitsaamista suorittaville yrityksille. Näitä vaatimuksia ja niiden mukanaan tuomia velvoitteita tarkastellaan seuraavassa luvussa.

## 1.1 Hitsausalan laatuvaatimukset

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana on metalliteollisuudessa laadunvarmistuksen merkitys kasvanut. Yrityksiin on rakennettu laatujärjestelmät, joita ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti ja joiden toimivuus tarkastetaan ulkopuolisen tarkastuslaitoksen toimesta. Nykyisin on lähes mahdotonta toimia hitsattujen terästuotteiden valmistajana ilman sertifioitua laatujärjestelmää.

Hyvin tärkeä osa konepajan laatujärjestelmästä koskee hitsauksen laadunhallintaa. Hitsaustyötä saa tehdä vain pätevytetty henkilö, jonka ammattitaitoa valvotaan jatkuvasti. Hitsaajan ammattitaitoa valvotaan hyvin tarkasti, ehkä jopa kaikkein tarkimmin kaikista ammateista. Harvassa ammatissa lupa ammatin harjoittamiseen myönnetään puoleksi vuodeksi kerrallaan. Kahden vuoden välein joutuu todistamaan pätevyytensä kokeella ja sen lisäksi jokaista suoritettavaa työtä tarkastetaan useilla testeillä.

Hitsauksen laadunhallinta konepajassa vaatii paljon paperityötä, teoreettista osaamista sekä pätevyyden koordinoita hitsaustyötä. Suurissa yrityksissä on mahdollista luoda resurssit hitsauksen koordinointiin jopa usealla hitsauskoordinaattorilla, mutta pienempien yritysten on hoidettava hitsauksen koordinointi sivutoimisesti. Pienemmillä yrityksillä ei aina ole myöskään taloudellisesti järkevää kouluttaa omaa hitsauskoordinaattoria.



Tässä on liikeidea koulutetulle hitsauskoordinaattorille: tarjota konsultaatiota hitsauksen laadunhallintaan konepajoille, joiden ei ole taloudellisesti kannattavaa kouluttaa omaa hitsauskoordinaattoria.

## **1.2 Taustaa hitsauksen laadunhallinnasta**

Hitsauksen laadunhallinta on tärkeä osa konepajan toimintaa. Hitsaamalla liitettävien rakenneaineiden sekä hitsauslisäaineiden ominaisuudet kehittyvät jatkuvasti. Hitsausliitosten on täytettävä käyttöolosuhteissa samat ominaisuudet kuin hitsattavien rakenneaineidenkin. Hitsausliitosten ominaisuuksiin vaikuttavat oleellisesti materiaalin dimensiot, liitosmuoto, työlämpötila sekä lämmöntuonti. Oma vaikutuksensa hitsausliitoksen ominaisuuksiin on myös hitsausmenetelmällä, materiaalilaadulla, hitsauslisäaineilla, hitsaajalla ja käytettävillä hitsausparametreilla. Jotta saadaan kaikki muuttujat hallittua hitsauksessa, täytyy sekä hitsausmenetelmä että hitsaaja päteväittää huomioiden edellä mainitut asiat.

Hyvä hitsauslaatu saadaan aikaan järjestämällä yrityksen laadunvarmistus kuntoon. Valmistajan täytyy toimittaa tilaajalle sopimuksen mukaista laatua, ja hänen on pystyttävä myös todistamaan sekä tilaajalle että tarkastuslaitokselle tuotteen laatu. Yhä useammin laadunhallinta on kyettävä osoittamaan tilaajalle jo ennen sopimuksen syntymistä. Tilajat haluavat nähdä yrityksen laadunhallintajärjestelmän ja kirjalliset suunnitelmat siitä, millaisilla menetelmillä, parametreilla ja valvonnalla työ aiotaan tehdä. Ellei kyseiseen työhön vielä ole valmiita menetelmiä, tilaaja voi pyytää nähdä vastaavia aiempien projektien dokumentteja varmistaakseen että yritys kykenee suoriutumaan laadunhallinnasta.

Hitsatuille rakenteille on välttämätöntä edellyttää valvontaa jo suunnitteluvaiheessa. Hitsauksen suunnittelulla vältetään ongelmat tuotannossa ja valmiin tuotteen käytössä. Oikeilla materiaalivalinnoilla, valmistuksen ja tarkastuksien suunnittelulla vältetään hitsausvirheet jotka voivat aiheuttaa rakenteiden halkeilua ja esimerkiksi painelaitteissa jopa vakavia onnettomuuksia. Siksi hitsausohjeet on oltava oikein laadittuja ja hyväksytyjä, jotta voidaan olla varmoja hitsausliitosten hyvästä ja virheettömästä laadusta.

Käytännössä hitsiliitoksen pätevyys varmistetaan tekemällä menetelmäkoe. Menetelmäkokeessa hitsataan kaksi vähintään 300 mm:n mittaista teräskappaletta yhteen. Hitsauk-

sessä käytettävät muuttajat kirjataan ylös valvojan läsnä ollessa. Menetelmäkoekappale lähetetään laboratorioon jossa testataan, ovatko teräksen ominaisuudet säilyneet standardin määrittelemissä rajoissa hitsausprosessin aikana. Kun menetelmäkokeen testitulokset ovat hyväksyttäviä, laaditaan hitsausohje perustuen menetelmäkokeessa käytettyihin parametreihin. Menetelmäkokeen hitsaajan tulee olla pätevyitetty hitsari.

Konepajassa tulee olla nimetty hitsauskoordinaattori, joka vastaa hitsauksen hyvästä laadusta. Koordinaattorille ei ole toistaiseksi asetettu mitään muodollisia pätevyysvaatimuksia, mutta suositellaan, että hitsauskoordinaattorilla olisi hitsausneuvojan, hitsausteknikon tai hitsausinsinöörin pätevyys.

Hitsausinsinöörin kouluttaminen on yritykselle merkittävä investointi ja maksaa huomattavan summan rahaa. Koulutus tapahtuu yleensä Lappeenrannan yliopistossa, jolloin kustannuksia syntyy asumisesta, päivärahoista, matkakorvauksista, opiskeluun käytetystä työajasta sekä osallistumismaksusta. Hitsausinsinöörin kouluttamisen kustannukset saattavat nousta jopa 30 000: een euroon. Yrityksen kannalta on ongelmallista myös se, että koulutettu hitsausinsinööri saattaa koulutuksen saatuaan vaihtaa työpaikkaa, jolloin kouluttamisesta hyötyykin kilpailija.

### **1.3 Toimialan näkymät**

Hitsauksen laadunhallinta on tullut teräksen jalostuksessa entistä tärkeämmäksi asiaksi. Painelaitteiden valmistusta on valvottu pitkään ja EU – direktiivit toivat uusia velvoitteita valmistajille ja käyttäjille. Yritykset on velvoitettu dokumentoimaan painelaitteiden valmistusprosessi ja säilyttämään dokumentit kymmenen vuotta. Suuri osa dokumentaatiosta koskee hitsauksia ja niiden laadunhallintaa.

Uutena toimialalle on tulossa teräsrakennedirektiivi, joka lisää laatuvaatimuksia muillekin kuin painelaitteiden valmistajille. Hitsauksen koordinoinnin merkitys tulee kasvamaan ja laajenemaan tulevaisuudessa varmasti kaikkeen hitsaavaan valmistukseen. Osavien hitsauskoordinaattorien ja hitsauskokeen valvojien kysyntä tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

## **1.4 Tavoitteet**

Tavoitteena on tutkia mahdollisuuksia ja luoda edellytykset perustaa yritys, joka voisi tarjota hitsauksen koordinoitua pienemmille konepajoille. Työssä perehdytään yrittämiseen ja yritysmuotoihin, yrittämisen riskeihin sekä markkinointiin. Tekninen tietämys hitsauksen laadunhallinnasta on tullut tekijälle tutuksi käytännön työssä niin hitsaajana kuin hitsauksen koordinaattorina, joten tässä työssä ei käsitellä itse tekniikkaa vaan keskitytään yrittämiseen ja liiketoimintaosaamiseen.

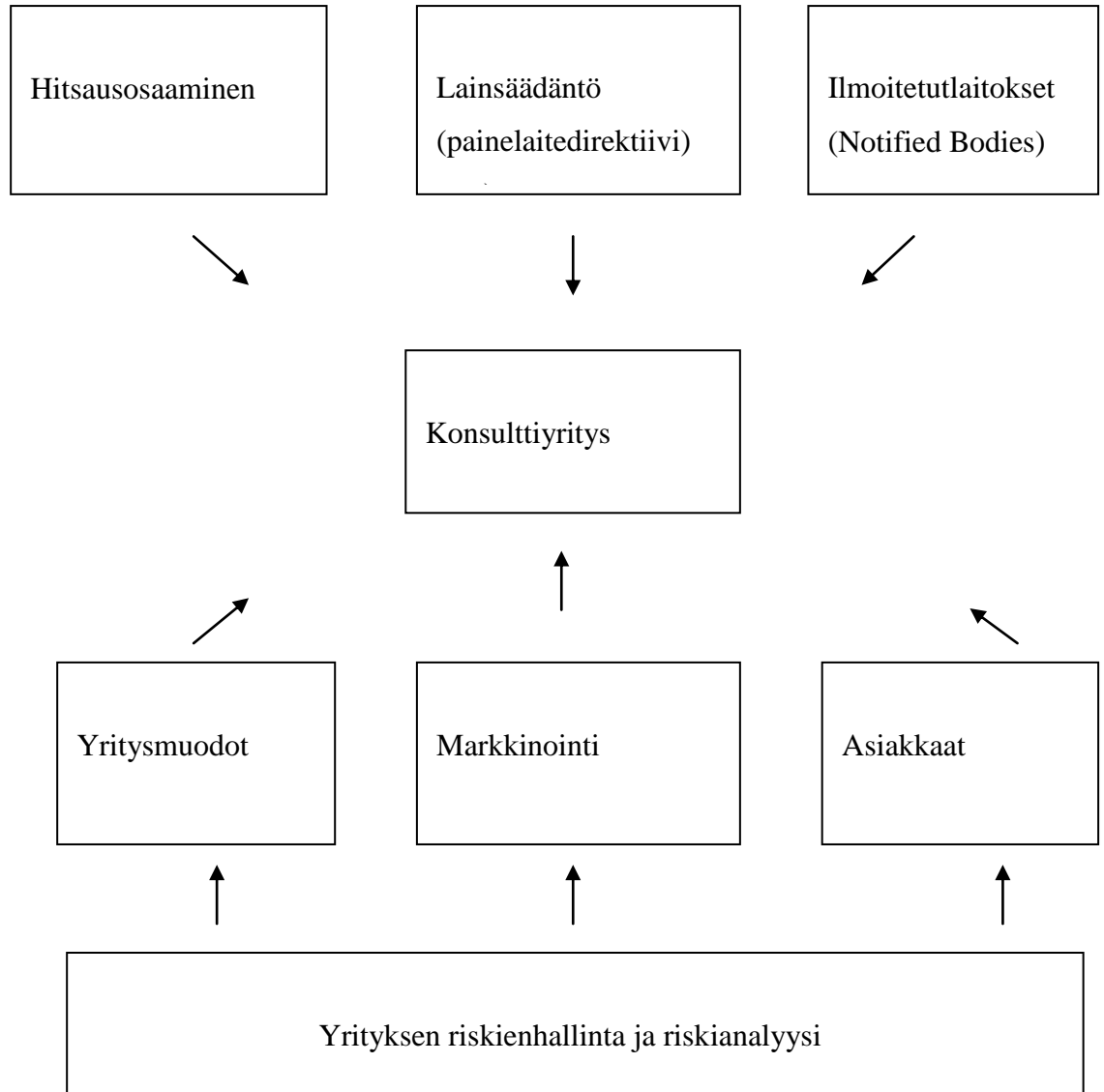
## **1.5 Kehittämistehtävän tutkimuksellinen viitekehys ja sen rajaukset**

Tämän kehittämistehtävän viitekehyksessä on tavoitteena tutkia oleellisia asioita konsulttiyrityksen perustamiseksi. Liiketoiminta ja yrittäjyys ovat hyvin laaja alue sisältäen valtavasti eri asioita, joiden huomiointitarve riippuu toimialasta ja monista muista tekijöistä.

Keskeisimpiä asioita yrityksen perustamisessa ovat liikeidea, yritysmuodon valinta, liiketoiminta osaaminen ja asiakkaat. Tässä tehtävässä käsiteltävää mahdollisesti perustettavaa konsulttiyritystä ja sen toimintaa säätelevät myös lainsäädäntö, EU – direktiivit ja ilmoitetut laitokset. Koska tekijällä on riittävä osaaminen hitsauksen konsultointiin liittyvästä tekniikasta, alaa säätelevistä viranomaismääräyksistä ja muodollinen pätevyys toimia konsulttina, keskitytään tässä tehtävässä oleellisiin yrittäjyyttä koskeviin asioihin. Viitekehyksessä käsitellään asioita, jotka aloittavan yrittäjän täytyy huomioida tehdesään päätöstä liiketoiminnan aloittamisesta ja yrityksen perustamisesta.

Yrityksen toimintaan liittyy olennaisena osana onnistunut markkinointi ja asiakassuhteiden ylläpito. Kehittämistehtävässä perehdytään tarkasti markkinoinnin teoriaan ja pyritään löytämään konsulttiyrityksen kannalta hyvä markkinointistrategia.

Yrittämiseen liittyy aina riskejä. Kehittämistehtävässä tarkastellaan riskienhallintaan liittyviä käsitteitä ja pyritään löytämään sopivat keinot eliminoida liiketoimintaan kuuluvia riskejä. Kehittämistehtävän viitekehystä voidaan selventää kuvion avulla.



Kuvio 1. Tutkimuksellinen viitekehys

Kuvio 1 havainnollistaa visuaalisesti kehitystehtävän viitekehystä ja sen rajouksia. Hitsausosaamisen teknistä puolta, lainsäädäntöä eikä ilmoitettujen laitosten roolia ei ole syytä käsitellä tässä tehtävässä, koska tehtävä paisuisi liian laajaksi.

## **2 YRITYKSEN PERUSTAMISEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN TARKASTELUA**

Yrityksen perustamisen lähtökohdat ovat aina halu toimia yrittäjänä, toimiva liikeidea ja tarvittava liiketoimintaosaaminen. Lisäksi tarvitaan tietämys omasta kilpailuedusta muihin toimijoihin nähden.

### **2.1 Yritysmuodot**

Kun yritystoiminnalle tarvittavat perusteet ovat olemassa, on yrittäjän päätettävä tulevan yrityksensä yritysmuoto. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat useat asiat, joiden huolellinen tarkastelu on välttämätöntä ennen päätöksentekoa.

#### **2.1.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja**

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana voi toimia Euroopan talousalueella asuva luonnollinen henkilö. Elinkeinonharjoittajat jaetaan kahteen ryhmään: liikkeenharjoittajiin ja ammatinharjoittajiin. Sekä liikkeenharjoittajat että ammatinharjoittajat toimivat ja työskentelevät itsenäisesti omaan lukuunsa. Yleensä liikkeenharjoittaja sijoittaa toimintaansa riskinalaista pääomaa enemmän kuin ammatinharjoittaja. Hänellä on yleensä myös enemmän vierasta työvoimaa palveluksessaan. (Holopainen & Levonen 1997, 137.)

Esimerkkeinä ammatinharjoittajista mainittakoon lääkäri ja lakimies. Rajanveto ammatinharjoittajan ja liikkeenharjoittajan välillä on nykyisin hämärtynyt, koska perinteisiä ammattitoimintoja on ryhdytty harjoittamaan myös yhtiömuodossa. Käytännössä kirjanpitoerot eroavat toisistaan, ammatinharjoittaja saa pitää yhdenkertaista kirjanpitoa kun taas liikkeenharjoittaja on velvollinen pitämään kahdenkertaista kirjanpitoa. Ammatinharjoittaja voi aloittaa toiminnan ilman perustamismuodollisuuksia ja hän vastaa tekemistään sitoumuksista henkilökohtaisesti. (Holopainen & Levonen 1997, 137.)

Liikkeenharjoittaja ja yritys eivät ole juridisesti eri henkilöitä. Liikkeenharjoittajan yritys kuuluu osana omistajansa varallisuuteen ja toimintaan. Mikäli elinkeinonharjoittajalla on kiinteä osto – tai myyntipaikka, hänet katsotaan liikkeenharjoittajaksi, vaikkei hänellä

olisikaan vierasta työvoimaa palveluksessaan. Yrittäjä on itse vastuussa kaikista yrityksen veloista ja muista sitoumuksista. Kirjanpidossa tulee kuitenkin erottaa yrityksen toiminta muusta omistajansa varallisuudesta. Juridisesti liikkeenomistaja tekee itse yritystään koskevat oikeustoimet. (Holopainen & Levonen 1997, 138.)

Rajanveto liikkeenharjoittajan ja ammatinharjoittajan välillä on häilyvä, mutta käytännössä liiketoiminta vaatii yleensä suuremman pääomapanoksen ja laajemman organisaation. Liiketoiminta on yleensä muutenkin luonteeltaan laajempaa ja riskialttiimpaa kuin ammatinharjoittaminen. Liiketoiminta on jatkuvampaa ja kohdistuu suurehkoon asiakaspiiriin. Yksityisliikkeenä voi valita nimeksi joko omistajansa nimen tai siitä poikkeavan erillisen toiminimen. (Koski 1990, 9.)

### **2.1.2 Avoin yhtiö**

Avoin yhtiö syntyy kun yhtiömiehet päättävät yhtiön perustamisesta. Avoimen yhtiön perustaminen on rekisteröitävä kaupparekisteriin. Rekisteröinnillä on myös julkisuusvaikutus. Kun tiedot asianmukaisesti kuulutetaan kaupparekisteriin, niiden katsotaan tulevan julkiseen tietoon kuulutuspäivästä lukien. (Holopainen & Levonen 1997, 139.)

Avoin yhtiö syntyy yhtiömiesten välisellä sopimuksella. Sopimus voi olla suullinen tai kirjallinen. Kaupparekisteriin on kuitenkin tehtävä perusilmoitus kirjallisena joten rekisteröintiä varten tulee tehdä yhtiösopimus kirjallisena. Avoimen yhtiön laadun ja laajuuden perusteella määritellään yhtiösopimuksen sisältö. (Holopainen & Levonen 1997, 138.)

Avoimessa yhtiössä tulee olla vähintään kaksi perustajaa. Perustajina voivat toimia luonnolliset henkilöt joilla on asuinpaikka Euroopan talousalueella. Myös suomalaiset yhteisöt ja säätiöt voivat olla avoimessa yhtiössä perustajana. Perustajien on oltava toimivaltaisia ja hallittava itseään ja omaisuuttaan. Jos yhtiömiesten lukumäärä vähenee yhteen, ainoalla yhtiömiehellä on vuosi aikaa löytää toinen yhtiömies, muutoin yhtiö katsotaan purkautuneeksi. (Holopainen & Levonen 1997, 138.)

Avoimessa yhtiössä jokainen osakas on oikeutettu edustamaan yhtiötä sen toimialalla sekä osallistumaan yhtiön hallintoon. Osakkailla on myös oikeus kieltää toista yhtiömies-

tä ryhtymästä tiettyyn toimenpiteeseen. Sopimuksesta voidaan tehdä rajoituksia toiminimenkirjoitusoikeuteen. Voidaan myös sopia, että toiminimen kirjoittavat kaksi tai useampi yhtiömies yhdessä. (Holopainen & Levonen 1997, 138.)

Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies vastaa yhtiön sitoumuksista koko omaisuudellaan, myös muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Jokainen yhtiömies vastaa koko velasta eli vastuu on yhteisvastuullista. Avoimessa yhtiössä vallitsee yhtiömiesten kesken solidaarinen vastuu. Yhtiösopimukseen voidaan tehdä vastuuta rajoittavia määräyksiä, mutta ne eivät anna suojaa vilpittömässä mielessä olevaa sopimuspuolta vastaan. (Holopainen & Levonen 1997, 138.)

Tilintarkastusta säätelee tilintarkastuslaki. Avoimessa yhtiössä voidaan tilintarkastaja jättää valitsematta yhteisössä, jossa sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa
- palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä

”Tilintarkastaja on kuitenkin aina valittava yhteisössä, jonka pääasiallisena toimialana on arvopapereiden omistaminen ja hallinta ja jolla on kirjanpitolain 1 luvun 8 pykälässä tarkoitettu huomattava vaikutusvalta toisen kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan tai rahoituksen johtamisessa (Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459).”

### **2.1.3 Kommandiittiyhtiö**

Kommandiittiyhtiön voi perustaa kaksi tai useampi henkilö joka asuu Euroopan talousalueella. Euroopan talousalueen ulkopuolella asuva voi perustaa kommandiittiyhtiön jos hakee luvan Patentti- ja rekisterihallitukselta. Osa henkilöitä voi olla vastuunalaisia ja osa äänettämiä yhtiömiehiä. Vastuunalainen yhtiömies voi edustaa kommandiittiyhtiötä samalla tavalla ja samoilla säännöillä kuin avoimessa yhtiössä. Jos yksikään vastuunalainen yhtiömies ei asu Suomessa, on kaupparekisteriin ilmoitettava edustaja, joka on oikeutettu ottamaan vastaan haasteita ja muita tiedoksiantoja. Äänetön yhtiömies ei voi ilman erillistä sopimusta edustaa yhtiötä eikä hoitaa yhtiön asioita. (Holopainen & Levonen 1997, 143.)

Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista henkilökohtaisesti samalla tavalla kuin avoimessa yhtiössä. Äänettömät yhtiömiehet eivät vastaa koko omaisuudellaan yhtiön sitoumuksista, vaan ainoastaan yhtiöön sijoittamallaan pääomalla. Vastuunalaisen yhtiömiehen ei tarvitse sijoittaa yhtiöön rahaa tai muutakaan omaisuutta, vaan pelkästään hänen työpanoksensa riittää. Äänettömän yhtiömiehen osalta pelkkä työpanos ei riitä, vaan hänen on sijoitettava yhtiöön rahaa tai muuta omaisuutta. Sijoituksen määrälle ei ole asetettu mitään alarajaa. (Holopainen & Levonen 1997, 143.)

Kommandiittiyhtiö katsotaan perustetuksi kun yhtiösopimus on tehty. Yhtiö kuulutetaan kaupparekisteriin kuten avoin yhtiökin. Myös kommandiittiyhtiössä tilintarkastus on pakollinen ja tilintarkastajan pätevyysvaatimuksiin vaikuttavat yhtiön talousasiat, liikevaihto ja taseen suuruus. (Holopainen & Levonen 1997, 144.)

#### **2.1.4 Osakeyhtiö**

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Osakeyhtiön perustajista täytyy puolella olla kotipaikka Euroopan talousalueella. Konkursissa oleva henkilö tai vajaavaltainen henkilö ei saa olla osakeyhtiön perustajana. (Holopainen & Levonen 1997, 147.)

Osakeyhtiöt jaetaan kahdenlaisiin yhtiöihin: julkisiin osakeyhtiöihin ja yksityisiin osakeyhtiöihin. Julkisen kaupankäynnin kohteena voi olla ainoastaan julkisen osakeyhtiön osakkeet.

Osakeyhtiön peruspääoma kerätään omistajien yhtiöön sijoittamista varallisuuspanoksista eli osakkeista. Osakeyhtiö on hyvä yhtiömuoto sellaisille yrityksille joissa tarvitaan suurta pääomaa. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 1999, 71.)

Osakeyhtiö syntyy kaupparekisterimerkinnällä. Osakeyhtiön perustamisesta laaditaan perustamiskirja. Perustamiskirjaan on liitettävä ehdotus yhtiöjärjestyksestä, jossa määritellään osakkeen nimellisarvo, osakepääoma, hallituksen kokoonpano sekä yhtiökokousta koskevia asioita. Yhtiön rekisteröinnin jälkeen osakkaat vastaavat yhtiön veloista ainoastaan sijoittamallaan pääomapanoksella. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 1999, 72.)



Osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous joka koostuu osakkeenomistajista. Jokaisella osakkeenomistajalla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää siellä äänivaltaa. Yhtiökokous päättää asiat äänestämällä. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 1999, 74.)

Osakeyhtiö valitsee hallituksen hoitamaan yhtiön hallintoa. Hallitus on oltava jokaisessa osakeyhtiössä. Hallitukseen tulee kuulua vähintään yksi jäsen sekä yksi varajäsen. Osakepääoma vaikuttaa kuitenkin hallituksen jäsenmäärään suurissa yhtiöissä. Hallitus vastaa yhtiön taloudesta ja huolehtii yhtiön toiminnan asianmukaisuudesta. Osakeyhtiössä voi olla myös toimitusjohtaja, jolle kuuluu yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen hallituksen ohjeiden mukaisesti. Osakepääoma vaikuttaa siihen, onko toimitusjohtaja pakollista valita yhtiöön. Pienissä yhtiöissä toimitusjohtajaa ei ole pakollista nimittää. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 1999, 75.)

## **2.2 Yritysmuodon valintakriteerit**

Yrityksen organisaatiomuodon voi yleensä valita vapaasti. Lainsäädäntö vaatii tosin ohjesääntöisten elinkeinojen harjoittamisessa tiettyjä yhtiömuotoja. Yhtiömuodon valinnassa yrittäjän tulee pohtia toiminnan laajuutta ja kestoa, yrittäjien määrää, resursseja sekä määräämisvaltaa. Myös rahoitusmahdollisuudet, velkavastuut ja verotus täytyy huomioida. Huomioon täytyy ottaa myös yritysmuodon joustavuus ja muunneltavuus toiseen yritysmuotoon sekä luopumismahdollisuudet. (Koski 1990, 19 – 20.)

Henkilöyritykset ja pääomayritykset eroavat monella tavoin toisistaan. Yritysmuodon valinta on huolellisesti harkittava, koska tehtävä päätös on hyvin kauaskantoinen. Yrittäjän tulee miettiä perustamisessa tarvittavaa pääomaa. Mikäli yhtiö vaatii suuren pääoman, on osakeyhtiö parempi yhtiömuoto kuin henkilöyritys. Liiketoimintariskit täytyy arvioida, kuten myös yrityksen varojen käyttö sekä verotus. Verotuksessa ratkaisevaa on se, siirretäänkö yrityksen muodostama tulo omistajien henkilökohtaiseen verotukseen vai maksaako yritys veronsa itse. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 1999, 61.)

Verotus on usein lähes ainoa päätöksentekokriteeri yritysmuotoa valittaessa. Lainsäädäntö asettaa eri yritysmuodoille kuitenkin niin toisistaan poikkeavat menettelytapasäännök-

set, että myös muiden tekijöiden merkitys on otettava riittävästi huomioon yritysmuotoa valittaessa. (Holopainen & Levonen 1997, 253.)

Yhden henkilön perustaessa yritystä on yksityinen toiminimi useimmiten johdonmukaisin ratkaisu. Kahden henkilön kyseessä ollessa saattaa avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö olla järkevin ratkaisu. Osakeyhtiö tulee kyseeseen kun omistajien lukumäärä on suuri tai pääoman tarve merkittävä. Esimerkiksi kampaamo tai konsulttiyritys ei tarvitse sellaista pääomaa kuin laajaa teollista toimintaa harjoittava yritys. (Holopainen & Levonen 1997, 253.)

Yksityinen toiminimi on yritysmuodoista yksinkertaisin ja helpoin perustaa. Perustamisessa tarvittava byrokratia on vähäistä ja toiminnan laajentuessa toiminimi on helppo muuttaa muuksi yritysmuodoksi ilman raskaita veroseuraamuksia. Tässä yritysmuodossa yrittäjä saa yrityksen tuottaman voiton itselleen, mutta joutuu toisaalta kantamaan myös tappion yksin. Osakeyhtiö on alkavalle pienyrittäjälle byrokraattinen ja hallinnollisesti raskas yhtiömuoto, joka vaatii myös kohtalaista osakeyhtiölain tuntemusta. Yksityinen toiminimi sopii usein aloittavan pienyrityksen yritysmuodoksi. (Holopainen & Levonen 1997, 255.)

Yrityksen kannattaa selvittää alan asiantuntijoiden kanssa eri yritysmuotoihin liittyviä vastuu – ja verotuskysymyksiä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö on erityisen tärkeää jos on perustamassa osakeyhtiötä. Perustamistoimet kannattaa silloin antaa asiantuntijan tehtäväksi. (Holopainen & Levonen 1997, 256.)

### **2.3 Markkinointi liikeidean näkökulmasta**

Teknisen osaamisen lisäksi yrityksissä tarvitaan liiketaloudellista osaamista. Taloudellinen kannattavuus on välttämätöntä yritystoiminnan jatkumiseksi. Suhteet asiakkaisiin ja markkinointiosaaminen ovat tärkeässä asemassa yrityksen kannattavuuden saavuttamiseksi.

### 2.3.1 Markkinoinnin käsitteistöä

Markkinointi käsitteenä kattaa laajemman kokonaisuuden kuin esimerkiksi mainonta, myynti tai jakelu. Jokainen näistä kuuluu markkinointiin, mutta on ainoastaan osa sitä. Näiden käsitteiden keskinäissuhteiden ymmärtämisellä on vaikutusta siihen, miten kyseiset tehtävät organisoidaan yrityksissä. Markkinoinnin lähtökohtana ei ole tuote, vaan itse markkinat ja markkinoilla vallitsevat tarpeet. Yrityksen tuoteratkaisu on perustana kilpailukeinoille kuten hinnoittelulle, myynnille, jakelulle ja mainonnalle. Yritysten tavoitteena on saavuttaa kaupallista menestystä, ja siihen pyritään erilaisten kilpailukeinojen avulla. Markkinointi käsitteenä on konepajamaailmassa yleensä aika tuntematon, ja seuraavassa esitetään erilaisia näkemyksiä ja määrittelyitä siitä, mitä markkinoinnilla tarkoitetaan: (Anttila, Iltanen 2001: 12.)

Markkinointi on

”...kaupallisten toimintojen suorittamista, joiden tarkoituksena on ohjata tavaroiden ja palvelujen virtaa tuottajalta kuluttajalle.”

(American Marketing Association AMA 1948 ).

”...kaikkien niiden yrityksen asiakkaisiin vaikuttavien tekijöiden analysointia, suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa, joiden avulla pyritään valittujen asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja toiminnan kannattavuuden huomioon ottaen.”

(Gustafsson ja Mannermaa 1975).

”...suunnittelu – ja toimeenpanoprosessi, jossa ideoita, tuotteita ja palveluja kehitetään, hinnoitellaan, tiedotetaan ja toimitetaan asiakkaille niin, että siten täytetään yksittäisten asiakkaiden tai yritysten/laitosten kyseiselle vaihdannalle asettamat tavoitteet.”

(American Marketing Association AMA 1985, ks Ferrell ja Lucas 1987).

Yhdysvalloissa toimiva markkinoinnin ammattiväen yhdistys, American Marketing Association, keräsi yli 25 vaihtoehtoista markkinoinnin määritelmää päätyäkseen edellä esitettyyn määritelmään. Jokainen edellisistä määritelmistä tuo esiin hieman eri tavalla piirteitä markkinoinnin sisällöstä. Määritelmistä havaitaan seuraavat osatekijät, jotka keskeisesti liittyvät markkinointiin: (Anttila, Iltanen 2001: 13.)

- markkinointi tavoitteellisena johtamisprosessina, jonka tehtäviä ovat suunnittelu, toimeenpano ja valvonta.
- asiakaskeskeisyys ja tarvelähtöisyys
- kokonaisvaltainen markkinointi ja kannattavuus
- markkinointitoiminnot, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan kysyntään ja sitä tyydyttämään → idea/tuote/palvelu, hinta, jakelu ja viestintä eli yhteiseltä nimeltään markkinoinnin kilpailukeinot tai markkinointimix.
- markkinointitutkimus ja ympäristöanalyysi, joiden keinoin saadaan tietoa kysynnästä, asiakkaista, kilpailusta ja suoritettujen markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta.

Markkinointi on siis johtamistapa, jossa huomioidaan ensisijaisesti asiakkaiden tai valittujen asiakasryhmien tarpeet. Asiakkaiden tarpeita pyritään täyttämään kilpailutilanteessa mahdollisimman hyvin, mikä johtaa kannattavuuden saavuttamiseen yrityksen asettamien tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Tärkeänä tehtävänä markkinoinnilla on kulloisessakin tilanteessa valita yrityksen tavoitteiden kannalta mahdollisimman tehokas markkinointikeinojen yhdistelmä eli markkinointimix. Asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne ja muut yrityksen ulkopuoliset tekijät selvitetään markkinointitutkimuksen ja ympäristöanalyysin avulla. Saatujen tietojen avulla yritysjohto tekee päätöksensä ja suunnittelee strategian. Myös toteutettujen markkinointitoimenpiteiden vaikutuksista saadaan tietoa tutkimusten ja analyysien avulla. (Anttila, Iltanen 2001: 13-14.)

### **2.3.2 Markkinointi johtamisen apuvälineenä**

Nykyisin markkinoinnin asemaa on alettu pitää yrityksen johtamisen kannalta yhä tärkeämpänä ja merkittävämpänä asiana. Markkinointia on pidetty strategisesti tärkeänä, sekä suunnitelmallisena ja pitkälle tähtäävänä liikkeenjohtamisen näkökulmana. Markkinointi vaikuttaa yrityksen toimintatapaan, joka on luonteeltaan avointa organisaation ympäristömuutoksille ja johtaa uudistumishaluiseen toimintaan haasteena muutoksille. Koko yrityksen tavoitteiden asetannan ja pitkävaikutteisten investointipäätösten taustalla on halu täyttää asiakkaiden tarpeet kilpailijoita osaavammin ja niiden toiminnasta edukseen erottuen. Tämän ajattelutavan mukaan markkinointia on pidetty asiakkaille arvoa ja hyötyä tuottavana, sekä yritykselle kilpailuetua tuottavana johtamistapana joko pysyvässä tai

lyhytaikaisessa mielessä. Tällä tavalla luodaan pohjaa kannattavuuden saavuttamiselle asiakaslähtöisesti toimialan kilpailutilanteessa. (Anttila, Iltanen 2001: 15.)

”Markkinointi on pitkälle tähtäävä johtamistapa, jonka keinoin tuotetaan asiakkaille tai valituille asiakasryhmille arvoa ja hyötyä ja samalla aikaansaadaan yritykselle / laitokselle kilpailuetua markkinoilla.” (Lahti 1992).

”Markkinointi liittyy kaikkeen, mikä koskee yrityksen suhdetta asiakkaisiinsa.” (Mannermaa 1993: 95).

Kilpailuedulla tarkoitetaan sitä asiakkaan arvostamaa ylivoimaisuutta kilpaileviin tuotteisiin nähden, joka on perustana hänen valinnalleen. Kilpailuetu voi perustua joko taloudelliseen edullisuuteen tai parempiin tuotteiden ja palvelun ominaisuuksiin. Kilpailuetu voi myös perustua pelkkään tuotteen tai palvelun imagoon. Tuote tai palvelu voi erottua kilpailijoista esimerkiksi kansainvälisyydeltään, urheilullisuudeltaan tai statusarvoltaan. Kilpailuetu voi perustua kolmeen vaihtoehtoiseen tapaan, millä yritys voi pitkällä aikavälillä toimia markkinoilla: (Porter 1980.)

1. Kustannusjohtajuuteen eli hinnan käyttämiseen pääkilpailukeinona markkinoilla
2. Erilaistamiseen eli differointiin jonkin toiminnallisen tai imagoltaan poikkeavan seikan perusteella.
3. Keskittymiseen eli fokusointiin, joka kohdistuu johonkin nimenomaiseen asiakasryhmän, tuotelinjan osaan tai maantieteellisten markkinoiden osaan.

Jokainen yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kehittämällä liiketoimintaansa. Jatkuva liiketoimintaympäristön seuranta on välttämätöntä, jotta ympäristössä aukenevat mahdollisuudet huomattaisiin ja voitaisiin hyödyntää.

(<https://oa.doria.fi/handle/10024/35579>)

### 2.3.3 Markkinoinnin tehtävät

Markkinoinnin päätehtävänä on vaikuttaa kysyntään ja tyydyttää kysyntä. Puhutaan myös kysynnän luomisesta ja kysynnän herättämisestä. On kuitenkin vaikeaa kiistatta osoittaa, voidaanko markkinoinnilla todella luoda tai herättää kysyntää. Jos yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen kysyntä on yrityksen kannalta katsottuna liian pieni tai liian suuri, yritys voi pyrkiä joko tilapäisesti tai pysyvästi hillitsemään tuotteen kysyntää markkinointikeinoja käyttäen (demarketing). Markkinointi ei siis merkitse tuotteen ”väkisin myymistä” kenkä asiakkaan ovenvälissä ns. korkeapainemyyntinä. Markkinointi ei myöskään välttämättä pyri kulutushysterian luomiseen, varsinkin kun otetaan huomioon tuotannon ja kulutuksen aiheuttamat ympäristöhaitat ja tavaroiden kierrätystarve yhteiskunnassa. Esimerkiksi bensiinipulan aikana kuluttajaa ei ole syytä markkinoinnin avulla ohjata kuluttamaan bensiiniä yhä enemmän, vaan lähinnä bensiinin järkevään ja taloudelliseen käyttöön. (Anttila, Iltanen 2001: 19.)

Markkinointia käsittelevässä kirjallisuudessa kuluttajien oletetaan suunnittelevan tavaroiden ja palveluiden ostojaan huolellisesti. Suunnitellessaan markkinointiohjelmaa markkinoijat pyrkivät analysoimaan kuluttajien tai asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ostopäätöksen tekoa, taloudellisia resursseja, yrityksen kokoa ja muita vastaavia seikkoja voidakseen löytää yhtenäisiä kuluttajaryhmiä tavaroiden tai palveluiden markkinoinnin kohderyhmiksi. Tällaista markkinointiohjelmien mukauttamista valittuihin kohderyhmiin sanotaan segmentoinniksi. Markkinoiden ositus yhtenäisiksi segmenteiksi tuo yrityksen lähemmäksi kuluttajaa, mikä voi johtaa yrityksen kannattavuuden paranemiseen. Segmentointia pidetään eräänä markkinointisuunnittelun perustyövälineenä, ja tapana toimia asiakaslähtöisesti. (Anttila, Iltanen 2001: 19.)

Segmentointi on markkinoiden lohkomista, ja perustuu yrityksen, asiakkaan ja kilpailun keskinäisten suhteiden oivaltamiseen. Segmentoinnissa huomioidaan, että asiakkaat ovat erilaisia ja arvostavat erilaisia asioita. Jos yritys A ei huomaa näitä eroja, yritys B huomaa erot ennemmin tai myöhemmin. Koska asiakaskunta on heterogeeninen, ei samalla tuoteratkaisulla pystytä täyttämään kaikkien toiveita. Yksikään yritys ei myöskään pysty olemaan jatkuvasti paras kaikkien asiakkaiden mielestä. Asiakaskunnan heterogeenisuus ja kilpailu markkinoista pakottavat yrityksen erikoistumaan jonkun asiakasryhmän tai asiakasryhmien palveluun. Mikäli aikoo menestyä kilpailussa, täytyy tuntea sekä asiak-

kaat että kilpailijat, valita mihin tuotteeseen tai palveluun aikoo osallistua ja panostettava sitten menestyksen kannalta oleellisiin asioihin. (Mannermaa 1993: 45 – 46.)

Yleensä segmentointi esitetään myyjän keinoksi parantaa kilpailuasemaansa. Myyjä siis valikoi asiakkaansa. Täytyy muistaa tämän lisäksi se, että myös asiakkaat eli ostajat segmentoivat. Itse asiassa se on hyvin luontevaa ostajalle, joka aina valitsee ostopaikkansa ja ostamansa tuotteen. Segmentointi merkitsee siis myyjän kannalta valitsemisen lisäksi myös valitukseksi tulemistä. (Mannermaa 1993: 47.)

Segmentointi on asiakasryhmien muodostamista, kohderyhmien valintaa ja niiden hyödyntämistä markkinoinnissa. Segmentoinnin avulla sovitetaan yhteen yrityksen kyvyt ja asiakkaan toiveet. Asiakkaat siis kootaan mahdollisimman samankaltaisten asiakkaiden ryhmiksi. Markkinoiden lohkominen hyödyttää tosin vain silloin, jos se suoritetaan sellaisten tekijöiden perusteella jotka vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Onkin perustellumpaa puhua markkinoilla olevien lohkojen löytämisestä, kuin markkinoiden lohkomisesta. Asiakkaiden erilaiset tarpeet ja toiveet ovat olemassa yrityksestä riippumatta. Yrityksen pitäisi vain pystyä huomaamaan ja hyödyntämään nämä markkinoiden rakenteet. (Mannermaa 1993: 47.)

#### **2.3.4 Markkinointiajattelun kehitysvaiheet ja vaihejaottelu**

Yritysten on tärkeää tunnistaa ongelmansa ja löytää niihin oikeat ratkaisut. Näin yritys voi säilyttää elinkelpoisuutensa. Ellei yritys ennakoi ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoi tai sopeudu niihin, se voi olla markkinoinnin kannalta kohtalokasta yrityksen toiminnalle. Toisaalta tämän päivän päänvaivat eivät ole ikuisia. Yritysten ongelmat muuttuvat nykyään yhä nopeammin, ja markkinoinnissakin pysyvää on vain muutos. Huomisen pulmia ei siis kyetä ratkaisemaan tämän päivän keinoilla. (Anttila, Iltanen 2001: 32.)

#### **Tuotantosuuntainen markkinointi**

Tuotantosuuntaiselle vaiheelle on ominaista, että markkinoilla on puutetta tuotteista tai palveluista, joita yritys tarjoaa. Teollisuusyritysten ongelmat ovat tuotteiden valmistukseen liittyviä, ja kaupan ongelmat liittyvät tuotteiden hankintaan. Tuotteita pidetään markkinoinnin kannalta annettuina tekijöinä, eikä niihin voida vaikuttaa. Yrityksissä

kiinnitetään päähuomio valmistukseen ja ostoihin. Markkinointia ei ole, vaan se on vain tavaroiden jakelua. Asiakkaiden toivomuksia ei kysytä tuotteita suunniteltaessa ja valmistettaessa. (Anttila, Iltanen 2001: 32.)

### **Myyntisuuntainen markkinointi**

Myyntisuuntaisessa vaiheessa yrityksen tuotteille ei riitä kysyntää, koska markkinoilla on runsaasti tarjontaa. Myyntisuuntaisessa markkinoinnissa ongelmat ovat tuotteiden menekki-ongelmia. Tuotteita pidetään edelleen annettuina tekijöinä, joihin myynnin ja mainonnan keinoja apuna käyttäen yritetään sopeuttaa kuluttajien toivomukset. Myynnin tukeminen monipuolistuu, kun yritykset ottavat yhä enemmän käyttöön mainonnan, menekinedistämisen ja suhdetoiminnan. Tuotantosuntaiselle ja myyntisuuntaiselle markkinoinnille yhteistä on se, että tuotteen suunnittelu ja valmistus tapahtuu yrityksen lähtökohdista. (Anttila, Iltanen 2001: 32- 33.)

### **Kysyntäsuuntainen markkinointi**

Kysyntäsuuntaisessa vaiheessa ongelmat ovat edelleen menekki-ongelmia. Kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa ratkaisua haetaan kuitenkin uudella tavalla. Tuotteita ja palveluita ei pidetä enää annettuina tekijöinä, vaan yrityksen toiminta yritetään sopeuttaa kuluttajien toivomusten mukaiseksi. Vasta tässä vaiheessa markkinoinnista voidaan puhua nykyiseen tapaan. Markkinoinnin käsitteen sisältö laajenee asiakaskeskeiseksi ja kiinteästi toisiinsa liittyvien toimintojen yhteispeliksi. Kysyntäsuuntaisella markkinoinnilla pyritään saamaan kilpailuetua niihin yrityksiin nähden, jotka toimivat myyntisuuntaisesti. Tuotteesta tulee tällöin markkinoinnin keskeinen kilpailukeino. (Anttila, Iltanen 2001: 33.)

### **Asiakassuuntainen markkinointi**

Asiakassuuntaisessa markkinoinnissa on lähtökohtana se, että tuotteita tehdään ostajakunnan toivomusten mukaisesti, kuten tehdään myös kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa. Kun ostajakunta käsitettiin kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa yhtenä ryhmänä (massamarkkinointi), asiakassuuntaisessa markkinointivaiheessa tuotteet pyritään differoimaan (erilaistamaan) valittujen asiakaskohderyhmien erityistoiveiden mukaisesti. Tuotteet ja markkinointi eriytetään kunkin kohderyhmän tarpeiden mukaisiksi. Erityisesti asiakassuuntainen markkinointi korostaa markkinointitutkimuksen merkitystä. Peruslähdekohta toiminnalle on asiakkaiden tyytyväisyys. (Anttila, Iltanen 2001: 33- 34.)



### **Kilpailumarkkinointi ja vuorovaikutusmarkkinointi**

Myyntityön ja markkinoinnin kustannukset lisääntyvät kilpailun kovenemisen ja tuotteiden samankaltaistumisen vuoksi. Ellei tuotteissa ole eroja, ainoa ero kilpailijoiden kesken saattaa ollakin hyvä myyntimies tai – nainen. Viestintämaailma on muuttunut uuden teknologian vuoksi, ja jakelutieratkaisut sekä jakelutavat ovat olleet suurten muutosten pyörteissä. Toimintaympäristön muutokset vaativat yrityksiltä joustavaa markkinointia hyvää havainnointikykyä. Asiat ovat yhä monimutkaisempia, eikä laadulla ja hinnalla voida enää sellaisinaan menestyä kilpailussa. Tuotteiden ja palvelujen hyvä laatutasokaan ei vielä välttämättä johda voittamiseen kilpailutilanteessa. Taustalla on asiakkaiden ostoprosessin muuttuminen. (Anttila, Iltanen 2001: 34.)

Sinänsä tavaran tai palvelun ostoprosessi on aina samanlainen. Asiakkaan tekemän kyselyn jälkeen edetään välivaiheiden kautta ostopäätökseen riippumatta siitä, onko kysymys kulutushyödykkeen eli kerta- tai kestopulutushyödykkeen vai yrityshyödykkeen eli tuotantohyödykkeen ostamisesta (kulutushyödykkeitä ovat esimerkiksi kauppapalvelut, pankkipalvelut ym, tuotantohyödykkeitä ovat koneet ja laitteet, komponentit ja raaka-aineet). (Anttila, Iltanen 2001: 35 – 37.)

Yritysmarkkinoinnilla eli tuotantohyödykemarkkinoinnilla tarkoitetaan yritykseltä toiselle yritykselle tapahtuvaa markkinointia. Markkinointitavasta käytetään myös nimitystä business- to- business – markkinointi. Näin erotetaan yritykseltä toiselle tapahtuva markkinointi kulutustavaramarkkinoinnista. Markkinoinnin toteutus tapahtuu ostoprosessin vaiheiden mukaan siten, että jokaisella toimenpiteellä viedään ostoprosessia eteenpäin aina ostopäätökseen asti. Nykyisin asiakkaiden ostopäätös syntyy yhä harvemmin vain yhden valintaperusteen pohjalta. Nykyään vaihtoehtojen välinen arviointitapa perustuu yleisesti ydintuotteen ympärille, sekä sen ympärille rakennetun lisäarvon ja tuotteesta saadun, yritykseen liittyvän mielikuvan erilaisiin yhdistelmiin. Asiakkaiden ostopäätöksen teon muuttuneista tavoista seuraa se, että yrityksen on tunnettava todella hyvin asiakkaansa tarpeet ja markkinoiden luonne. Yritykset pyrkivät toimimaan entistä tiiviimmässä yhteistyössä asiakkaittensa kanssa. Nykyään puhutaankin asiakassuhdemarkkinoinnista (relationship marketing) tai asiakassuhteiden kehittämisestä, millä tarkoitetaan pysyvien asiakassuhteiden luomista, ylläpitoa ja kehittämistä myyjän ja ostajan välillä.

Samassa yhteydessä puhutaan myös vuorovaikutusmarkkinoinnista. (Anttila, Iltanen 2001: 35 – 37.)

Vuorovaikutusmarkkinointi perustuu ostajan ja myyjän keskinäiseen vuorovaikutukseen asiakaspalvelutilanteessa. Asiakassuhdemarkkinointi eli vuorovaikutusmarkkinointi on kannattava tapa toimia ja keino suojautua kovalta kilpailulta, jonka yritykset normaalisti kohtaavat kilpailumarkkinoilla. Kun ostaja ja myyjä yhdessä kehittävät tuotteen, kysymys on pitkävaikutteisesta oppimisesta tuottamaan uusia ratkaisuja nyt ja tulevaisuudessa. Silloin hinnan alhaisuuden merkitys ei ole kaupanteossa enää ratkaiseva tekijä, vaan esimerkiksi luova suunnittelutyö, tavarantoimitusten ja varaosien luotettavuus jne. Vakiintunut asiakassuhde tarjoaa myös monia mahdollisuuksia lisä- ja uusmyyntiin. Olennaista vuorovaikutusmarkkinoinnissa on se, että perinteiset syyt ostaa tuote tai palvelu, vaihtuvat pitkäaikaisen vuorovaikutussuhteen tuomaan luottamukseen. Tämä luottamus kohdistuu yhteistoiminnan hyödyllisyyteen molempien osapuolien kannalta katsottuna, eli synergiaan ja sen avulla saatavaan lisähyötyyn. Yhteistyön muotoja voi vuorovaikutussuhteessa olla monenlaisia: alentuneet kustannukset, uudet mahdollisuudet tulevalle toiminnalle, asiantuntemus jne. (Anttila, Iltanen 2001: 35 – 37.)

Kuten kaikessa markkinoinnissa, myös tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa asian ydin on asiakkaan ja ostoprosessin ymmärtämisessä. Tuotantohyödykkeet ovat erilaisia ja monimutkaisempia kuin kulutushyödykkeet, ja asiakas on erilainen koska oston syyt ovat erilaiset. Se, joka ymmärtää mitä ostoprosessissa tapahtuu, on vahvoilla myynissä. Tuotantohyödykemarkkinoinnin kulmakivet ovat yrityksen ja asiakkaan välinen suhde sekä kaupankäynti tuon suhteen puitteissa. (Mannermaa 1993: 219.)

Oston kohteena tuotantohyödyke on vaativa ja monimutkainen, ja sen ostoprosessi on monivaiheinen. Tuotantohyödykeyrityksessä ostoprosessin tekee monimutkaiseksi se, että ostopäätöstilanteessa käytetään usean henkilön muodostamaa ostoryhmää. Ostoryhmä koostuu erilaisista asiantuntijoista, käyttäjistä jne. Tällainen ostotapa on monimutkainen verrattuna esimerkiksi yksittäisen kuluttajan suorittamaan tuotteen valintaan ja ostoon. Tuotantohyödykemarkkinoinnin erityispiirteenä on lisäksi mainittava se, että ostaja ja myyjä ovat kummatkin aktiivisia. Heidän välillään on henkilökohtainen ja ajallisesti pitkä yhteistyösuhde, mikä on välttämätön edellytys asiakkaan ongelmien oikeille ratkaisuille. Kilpailumarkkinointi, joka perustuu kilpailukeinojen käyttöön markkinointimix – pohjaisesti, on joutunut kritiikin kohteeksi. Sitä kritisoidaan sekä tuotantohyödykemarkkinoinnin harjoittajien ja tutkijoiden että palvelumarkkinoinnin toimeenpanijoiden ja tutkijoiden piirissä. Nykyään nämä kaksi tuoteryhmäpohjaista markkinoinnin erityisalu-

etta ovat eriytyneet oman teoriansa ympärille. Molempia teoria- alueita yhdistää asiakassuhteen, eli vuorovaikutuksen korostunut merkitys kaupanteossa. Kilpailuetua saadaan yhdistämällä uudella tavalla tavaroita ja palveluja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Anttila, Iltanen 2001: 37- 38.)

”Asiakassuhdemarkkinointi on pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä niin, että kumpikin osapuoli on tyytyväinen (Lahtinen, Isoviita, Hytönen 1995: 10).”

## **Mainonta**

Mainonta on maksettua joukkoviestintää jonka tarkoituksena on edistää tavaroiden tai palvelujen myyntiä. Tunnettuuden edistämistoimenpiteiden tarkoituksena on saada yritys, sen tavara ja palvelut esille lehdistössä sekä radio- ja TV-ohjelmissa. Teollisuusmainonnan tärkeimpänä tehtävänä on helpottaa myynnin työtä. Jos halutaan päästä nopeasti tunnetuksi markkinoilla ja saada myyntiä lisättyä, on sijoitettava mainontaan. Mainonnalla ymmärretään pääsääntöisesti kaikkia joukkoviestinnän muotoja. (Österman 1980: 111- 130.)

Toinen tärkeä tehtävä teollisuusmainonnalla on auttaa yritystä ja sen tuotteita saavuttamaan oikea imago markkinoilla. Tämä koskee sekä asiakkaita että potentiaalisia asiakkaita, mutta myös yrityksen henkilöstöä ja muita asianosaisia. Mainonta on suunniteltava ja toteutettava siten, että tavoitteena on tietyn tuloksen saavuttaminen. Mainontaa suunniteltaessa täytyy tietää, mitä halutaan mainoksella saavuttaa, miten se aiotaan saavuttaa ja miten tuloksia aiotaan seurata ja hyödyntää. Mainonnan tulee olla myös kiinteästi yhteydessä myyntiin. Teollinen mainonta ja viestintä pohjustavat ostajan päätöksentekoa. Mainonnan täytyy siis antaa kylliksi perusteita päätöksentekoa varten ja helpottaa ostopäätösprosessia. Sanoman tulee myös tavoittaa ostaja oikean mainosvälineen avulla. Vaikka mainonta auttaa myyntiä, tulee kaupan päättäminen kuitenkin tapahtumaan henkilökohtaisen myyntityön avulla. (Österman 1980: 111- 130.)

Teollisuusmainonta auttaa tekemään yrityksen ja sen tuotteet asiakkaille tutuiksi, ja saa potentiaaliset asiakkaat oma-aloitteisesti ottamaan yhteyttä yritykseen. Myyntityö myös helpottuu, kun myyjän tekemä alustava esittely yrityksestä ei ole enää niin merkittävässä

roolissa yrityksen tunnettuuden johdosta. Mainonnan avulla voidaan myös löytää potentiaalisia ostajia, joita ei ehkä olisi ilman mainontaa tavoitettu ollenkaan. (Österman 1980: 113.)

Yrityksen tunnettuutta voidaan parantaa muutenkin kuin maksetuilla mainoksilla. Jos yrityksellä on jotakin kiinnostavaa kerrottavaa, on luonnollista kutsua tiedotusvälineiden edustajat paikalle. Ammattilehdet arvostavat jatkuvaa uutisten välittämistä, mutta nekään eivät ole kiinnostuneita mainosteksteistä joilla ei ole uutisarvoa. Ulkomaisiin lehtiin kannattaa tiedotteet kirjoittaa kyseisen maan kielellä. Tällöin täytyy kuitenkin olla erittäin tarkkana kielen virheettömyydestä. Yhdenkin väärän sanan käyttäminen voi merkitä koko tiedotteen viestin väärinymmärtämistä, ja viedä pohjan tiedotteen tarkoituksesta. Parasta olisikin käyttää käännöstyöhön ammattilaisia. (Österman 1980: 136- 137.)

Mainontansa tuloksiin pettyneen yrittäjän tokaisu: ”Mainonnasta menee aina puolet hukkaan, kunpa vain tietäisi kumpi puoli.” (Lahtinen, Isoviita 2001: 177)

### **2.3.5 Kotlerin 4 P:n malli**

Markkinoinnin oppi on hioutunut vuosikymmenien kuluessa, ja se on nykyisin oppina sekoitus vahvaa teoriaperustaa ja käytännön taitoa. Tämä kaksijakoisuus näkyy Philip Kotlerin usein revisioimassa kirjassa ”Marketing Management”. Kotler on kehittänyt Edward Chamberlinin kirjan pohjalta parametriteorian, jonka mukaan markkinoijan tehtävänä on valita yrityksen tavoitteiden kannalta mahdollisimman edullinen markkinointikeinojen yhdistelmä, markkinointimix. Kotler aloitti neljän markkinointikeinon yhdistelmällä, jota on myöhemmin laajentanut. (Lahti 1993: 20- 23.)

Kotlerin mallin mukainen markkinointimix koostuu neljästä P:stä eli product, price, place ja promotion eli suomeksi tuote, hinta, jakelu/saatavuus ja markkinointi viestintä. Tuotteeseen liittyvät mm. tekninen laatu, design, nimi, pakkaus ja lisäpalvelut. Hintaan vaikuttavat alennukset, maksuehdot ja hintaporrastukset. Viestintään liittyvät myyntityö, mainonta, SP ja PR. Varastointi, väliportaot ja kuljetus ovat jakeluun liittyviä asioita. (Hakala, Lemmetyinen, Turun Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin perusteet 2002, www)

## Tuote

Asiakas ostaa tuotteen, jos sen tuottama hyöty eli tuotteen arvo vastaa sen vaatimia uhrauksia. Jos tarjolla on useita vaihtoehtoja, asiakas valitsee kilpailevista vaihtoehdoista eniten hyötyä tuottavan tuotteen suhteessa siihen tehtävistä uhrauksista. Asiakas tekee siis tavallaan mielessään samantyyppisen ”tuloslaskelman” kuin yritysikin:

+ tuotteen aikaansaama hyöty

- tuotteen hankinnan ja käytön vaatimat uhraukset

= ”nettohyöty” asiakkaalle

Yrityksen on tärkeää ymmärtää tällainen ajattelu, koska kauppahinta kuvitellaan usein asiakkaan ainoaksi uhraukseksi. Usein henkiset esteet kuten, ”mitähän naapurit siitä ajattelevat”, ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin raha. Mitä suurempia ovat muut uhraukset, sitä vähemmän asiakkaan alitajunnassa olevassa tuloslaskelmassa jää tilaa hinnalle. (Mannermaa 1993: 127-128.)

Yleensä se mitä yritys myy, ei ole täsmälleen samaa kuin mitä asiakas ostaa. Asiakashan ei osta teknisiä yksityiskohtia, vaan ratkaisuja ongelmiinsa. Yrityksen tulisi sen vuoksi myydä ratkaisuja, vaikkei se aina kykenekään siihen. Liian usein yritys on tavalla tai toisella tuotteensa ja vanhojen tottumustensa vanki. Yrityksen ja asiakkaan näkökulmien välillä on aina tietty ero, joka näkyy myös tavassa jolla yritys ja asiakas määrittelevät tuotteen. Keskeinen tuotteeseen liittyvä käsite on tuotokuva, joka tarkoittaa asiakkaan mielikuvaa tuotteesta. Usein tuotokuva ja yrityskuva eli mielikuva yrityksestä ovat toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. (Mannermaa 1993: 134-135.)

## Hinta

Tuotteen hinta on moniselitteinen markkinoinnin keino. Hinta on ainoa kilpailukeino, joka suoranaisesti tuo rahaa yrityksen kassaan. Pitkällä tähtäyksellä yritys kattaa kaikki toimintansa aiheuttamat kustannukset myyntituotoilla. Myyntituotot koostuvat yksittäisten tuotteiden hinnoista ja myydyistä määristä. (Mannermaa 1993: 149.)

Asiakaskeskeinen hintataso määräytyy sen mukaan, millaiseksi asiakas arvostaa yrityksen tarjoaman tuotteen tuottaman hyödyn ja millaisia vaihtoehtoja hänellä on tarjolla. Kauppahinnan maksamalla asiakas tekee rahallisen uhrauksen, jonka ansiosta hän saa haluamansa tuotteen. Tuo uhraus ei kuitenkaan voi olla asiakkaan saamaa hyötyä suurempi, koska muuten tuote ei ole asiakkaalle hintansa arvoinen. (Mannermaa 1993: 156-157.)

### **Jakelu**

Saatavuus on keskeinen käsite markkinoinnissa. Saatavuudentaminen merkitsee tuotteen ja asiakkaan välisten esteiden poistamista. Se liittyy jokaisen yrityksen, sen tuotteen ja asiakkaiden väliseen suhteeseen. Ellei ostotilannetta kyetä järjestämään asiakkaalle, peli on menetetty. Saatavuuden parantaminen voidaan tulkita joko tuotteen asiakkaalle aikaansaamana hyödyn lisäämisenä tai tuotteen hankinnan edellyttämien uhrausten vähentämisenä. Markkinointikanavan eli jakelutien/ jakelukanavan/ myyntikanavan keskeinen tehtävä teollisuusyritysten näkökulmasta on tuotteen saatavuuden järjestäminen. Tuotteen tulee olla lopullisen asiakkaan saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. (Mannermaa 1993. 159-160.)

### **Viestintä**

Markkinointiviestintää on se toiminta, joka pyrkii tekemään tuotteiden ja yritysten myönteisiä piirteitä tunnetuksi, jotta saamaan aikaan myyntiä. Markkinointiviestinnän keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Markkinointiviestinnän keinoja tarvitaan, kun tuote ei myy itse itseään. (Mannermaa 1993: 177-178.)

#### **2.3.6 Suhdemarkkinointi, 4P:stä 30 R:ään**

Markkinointiin kuuluu myös nykyisin jo hyväksytty ja vakiintunut käsite suhdemarkkinointi, RM eli Relationship Marketing. Relationship Marketing tarkastelee markkinointia suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena sekä sitä, miten näitä voidaan hyödyntää. Suhdemarkkinoinnin piiriin kuuluu myös asiakashallinnon (CMR, Customer Rela-

tionship Marketing) ja yksilöllisen markkinoinnin (one- to- one- marketing) käsitteet. (Gummesson 2004: 11- 17.)

”Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia (Gummesson 2004: 21).”

Nykyaikaista suhdemarkkinointia on tutkinut ja kehittänyt paljon kritisoitukin Ruotsalainen Evert Gummesson. Gummesson alkoi kehittää suhdemarkkinointinsa mallia jo vuonna 1968 työskennellessään johtamiskonsultointia harjoittavan yrityksen palveluksessa. Hän huomasi tuolloin, kuinka riippuvaisia konsultit olivat pitkäaikaisista suhteista. Vuonna 1982 Gummesson alkoi tutkimaan miten palvelumarkkinointi ja eurooppalainen verkostokeskeinen suhtautuminen yritysmarkkinointiin muistuttavat toisiaan. Tästä tutkimuksesta syntyi ensimmäinen luonnos uudesta markkinointikäsitteestä, jonka avainmuuttujia olivat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Gummesson on löytänyt 30 erilaista suhdetta, jotka vaikuttavat markkinointimaailmassa. Näitä suhteita hän kuvaa käsitteellä 30R. (Gummesson 2004: 11- 17.)

Gummessonin 30R eli 30 suhdetta on kehitetty, jotta suhdemarkkinointifilosofia ja sen esimerkit voidaan muuntaa konkreettisiksi ja järjestelmällisesti määritetyiksi suhteiksi, joita yritykset voivat hyödyntää markkinointisuunnittelussa. Suhteet on ryhmitelty neljään ryhmään: klassiset markkinasuhteet, erityiset markkinasuhteet, megasuhteet ja nanosuhteet. Näiden suhteiden tärkeysjärjestys vaihtelee yrityksen ja markkinoiden mukaan. Kaksi ensimmäistä suhdetyyppiä ovat markkinasuhteita, joiden osapuolina ovat toimittajat, asiakkaat, kilpailijat ja muut markkinoilla toimijat. Markkinasuhteet muodostavat markkinoinnin perustan. Jälkimmäiset kaksi suhdetyyppiä ovat markkinoiden ulkopuolisia suhteita, jotka vaikuttavat markkinasuhteiden tehokkuuteen epäsuorasti. Seuraavassa esitellään kolmenkymmenen suhteen luettelo. (Gummesson 2004: 56- 57.)

### **Klassiset markkinasuhteet**

Klassinen pari (R1): toimittajan ja asiakkaan välinen suhde, jossa liiketoiminnan ytimen muodostaa lopullinen vaihdanta. Tämä on markkinoinnin perussuhde, joka muodostuu myyjän ja ostajan välisestä suhteesta. Kaksi vuorovaikutuksessa olevaa osapuolta ovat toimittaja ja asiakas. Toimittajaa voi edustaa myyjä, joka hoitaa asiakassuhdetta kasvo-

tusten tai jonkun viestimen avulla. Asiakas on markkinasuhteissa vuorovaikutuksessa jonkun muun yksilön kanssa, usein tämä henkilö on myyjä, mutta se voi olla myös muu myyntiorganisaation työntekijä. Ennen pidettiin uusia asiakkaita hankkivaa myyjää dynaamisena, kun taas sitä, joka vain piti huolta vanhoista asiakkaista, pidettiin vanhana ja väsyneenä. Nykyään olemassa olevien suhteiden säilyttämistä pidetään tärkeimpänä asiana. Peruseriaatteena on, että liehitellään omia asiakkaita ennen kuin aletaan liehitellä jonkun muun asiakkaita. Usein puhutaan, että uuden asiakkaan hankkiminen tulee viidestä kymmeneen kertaa kalliimmaksi kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Väitteen todenmukaisuutta kommentoimatta, väite on nykyään muoti-ilmaus. Klassinen kolmio (R2): asiakkaan, toimittajan ja kilpailijan muodostama kolmiodraama, jossa keskeisimpänä piirteenä on markkinatalouden kilpailu. Suhteita kilpailutilanteessa on asiakkaan ja nykyisen toimittajan välillä, asiakkaan ja toimittajan kilpailijoiden sekä kilpailijoiden välillä. Klassinen verkosto(R3): jakelukanavat. Kolmanteen ryhmään kuuluvat perinteinen fyysinen jakeluverkosto ja nykyaikainen kanavien hallinta, joka koskee tavaroita, palveluja, ihmisiä ja tietoja sekä koostuu suhdeverkostosta. ( Gummesson 2004: 57.)

### **Erityiset markkinasuhteet**

Päätoimisten markkinoijien ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamat suhteet (R4). Päätoimiset markkinoijat ovat ammattimaisia suhteiden solmijoita. Kaikki muut, jotka hoitavat päätoimenaan muita töitä, mutta vaikuttavat kuitenkin asiakassuhteisiin, ovat osa-aikaisia markkinoijia. Myös organisaation ulkopuolella on päätoimisia ja osa-aikaisia markkinoijia. Palvelutapaaminen(R5): asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen vuorovaikutus. Palvelujen tuottamiseen ja jakeluun asiakas osallistuu vuorovaikutuksessa palvelun toimittajan kanssa. Tälle vuorovaikutukselle on annettu nimi ” totuuden hetki”. Monipäinen asiakas ja monipäinen toimittaja(R6).

Markkinoitaessa muille yrityksille, kontakteja on monien sekä toimittajan että asiakkaan organisaation jäsenten välillä. Kun asiakasta ja toimittajaa edustavat useat henkilöt, markkinointi- ja ostoprosessiin osallistuu kummaltakin taholta monia eri funktioita ja asiantuntijoita. Tällainen suhdeverkosto muuttuu yhä monimutkaisemmaksi, jos tuote koostuu huipputeknisistä laitteistoista ja niihin liittyvistä palveluista. Suhde asiakkaan asiakkaaseen (R7). Usein täytyy menestyäkseen kyetä ymmärtämään asiakkaan asiakasta, ja auttaa asiakasta menestymään. Läheinen ja etäinen suhde (R8). Massamarkkinoinnissa



suhteesta asiakkaaseen tulee etäinen. Suhde perustuu massamarkkinoinnissa tutkimuksiin, tilastoihin ja kirjallisiin raportteihin. Suhde tyytymättömään asiakkaaseen (R9).

Kun asiakas on tyytymätön toimittajaan, reklamaation käsittely ja tilanteen korjaamiseen saattaa ratkaista sen, millainen asiakassuhde on tulevaisuudessa.

Monopolisuhde(R10): asiakas tai toimittaja vankina. Mikäli kilpailu jostain syystä on estynyt, toimittajan ja asiakkaan suhteesta saattaa muodostua sellainen että toinen on toisen vanki. Toinen on siis toisen armoilla. Asiakas jäsenenä (R11). Asiakkaita otetaan jäseniksi erilaisiin kanta-asiakasohjelmiin, ja näin taataan pysyvä ja pitkäaikainen suhde. R12 on sähköinen suhde. E-suhde on vastakohta inhimilliselle suhteelle eli h-suhteelle. Huipputekniikka ja inhimillisyys sanaparina ovat yhä tärkeämpiä suhdemarkkinoinnissa ja CRM:ssä. R13 on parasosiaaliset suhteet eli suhteet symboleihin ja asioihin. Ihmisten ja fyysisten ilmiöiden lisäksi suhteita on myös henkisiin symboleihin kuten yrityskuvaan ja tuotemerkkeihin.

Ei- kaupallinen suhde (R14). Tällainen suhde koostuu julkishallinnon ja kansalaisten välisestä suhteesta. Ei- kaupalliseen suhteeseen kuuluvat myös vapaaehtoisjärjestöt ja muut voitontavoitteluun perustuvan talouden ulkopuoliset yhteisöt kuten perheet.

Vihreä suhde eli R15. Ympäristö- ja terveysasioiden myötä on syntymässä uudenlainen asiakassuhde, johon vaikuttavat lainsäädäntö, yleinen mielipide, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen laajentuminen kierrätysprosessin kattavaksi. Juridinen suhde (R16). Joskus asiakassuhde perustuu pääasiassa juridisiin sopimuksiin ja oikeudenkäynnin uhkaan. Rikollisverkosto (R17). Järjestäytyneessä rikollisuudessa toiminnan perustana on jokin laitton liikeidea. Rikollisjärjestöt käyttävät tiukkoja ulkopuolisilta suljettuja verkostoja, joita on kaikkialla maailmassa. Verkostojen määrä lisääntyy jatkuvasti, ja ne voivat häiritä kokonaisten markkinoiden tai kokonaisen toimialan toimintaa. (Gummesson 2004: 58- 60.)

### **Megasuhteet**

Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot ( R18). Liiketoiminnallisissa verkostoissa henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot vaikuttavat usein ratkaisevasti. Joissakin kulttuureissa liiketoimintaa harrastetaan ainoastaan ystävien ja ystävien ystävien kanssa.R19 eli Megamarkkinointi: todellinen asiakas saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta. Joskus täy-

tyy solmia suhteet hallitukseen, lainsäätäjiin tai vaikutusvaltaisiin henkilöihin ennen kuin päästään markkinoimaan tai markkinoille.

Liittoutumat muuttavat markkinamekanismeja (R20). Kun yritykset liittoutuvat ja käynnistävät yhteistyön, suhteet lähenevät. Tällöin kilpailu osittain estyy, mutta yhteistyö on välttämätöntä markkinatalouden toimivuuden takaamiseksi.

Tietosuhde eli R21 . Tiedon hankinta on usein perusteena liittoutumien muodostamiselle, koska tieto saattaa olla strategisesti tärkein resurssi.

Megaliittoutumat( R22) muuttavat markkinoinnin perusedellytyksiä.

Yksittäisten yritysten ja toimialojen yläpuolella tehtävät liittoumat muuttavat markkinoinnin perusedellytyksiä. Megaliittoutumia toteutetaan valtioiden tasolla. Esimerkkeinä megaliittoutumista EU ja Nafta (Pohjois-Amerikan vapaakauppasopimus). R23 eli Suhteet joukkotiedotusvälineisiin. Tiedotusvälineet vaikuttavat yleiseen mielipiteeseen, ja voivat näin edesauttaa tai haitata markkinointia. Suhteet tiedotusvälineisiin vaikuttavat siihen, miten asioita käsitellään tiedotusvälineissä. (Gummesson 2004: 60- 61.)

### **Nanosuhteet**

Markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisälle (R24). Kun organisaatiossa on useita tulosyksiköitä, yrityksen sisälle muodostuvat sisäiset markkinat, ja niiden myötä uudenlaisia sisäisiä ja ulkoisia suhteita. R25 eli Sisäiset asiakassuhteet.

Yrityksen eri osastojen välinen riippuvuus koostuu sisäisten asiakkaiden ja sisäisten toimittajien välisistä suhteista. R26 eli Laatuun pohjautuva suhde operatiivisten funktioiden ja markkinoinnin välillä. Nykyinen laatukäsite on lähentänyt suunnittelua, valmistusta ja markkinointia. Tähän sisältyy sekä yrityksen sisäiset suhteet että suhteet asiakkaisiin. Laatujohtaminen on yksi niistä teorioista, joista Gummesson sai virikkeen 30R- mallilleen.

Nykyaikainen laatuajattelu merkitsee laadunhallinnan vallankumouksen lisäksi myös markkinointikeskeisyyden uutta tuleamista. Laatu on käytetty pitkään yleisessä merkityksessä markkinointiin, jolloin siitä on tullut klisee. Laatu on lisätty automaattisesti mainoksiin, myyjät ja toimitusjohtavat ovat käyttäneet sitä puheissaan jolloin laadusta on tullut merkityksetön sana. Kun laatuä lähestytään sekä ulkoapäin eli markkinoilta käsin, sekä sisältäpäin organisaatiosta, laadusta muodostuu TQM eli total quality management. Markkinoijan kannalta ratkaiseva kysymys on se, kenen vaatimuksiin tuotteen tulee vas-

tata ja miten se tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle. Menestystä ei saavuteta pelkästään tuotantokeskeisyyden laadulla eikä myöskään markkinointikeskeisyyden ulkoisella laadulla, vaan näitä molempia tarvitaan. Näiden kahden näkökohdan välille on löydettävä tasapaino. R27 eli Sisäinen markkinointi: suhteet ”työntekijämarkkinoihin”

Sisäinen markkinointi on suhdemarkkinoinnin osa, koska se tukee epäsuorasti suhteita ulkopuolisiin asiakkaisiin. Sisäinen markkinointi suuntautuu sisäänpäin ja kohdistuu henkilöstöön. Ulkoisella markkinoinnilla voi olla vaikutusta sisäisiin markkinoihin. Yrityksen mainokset esimerkiksi kiinnittävät usein enemmän työntekijöiden kuin asiakkaiden huomiota, tai jos toimitusjohtajaa haastatellaan televisiossa, työntekijät ovat siitä erityisen kiinnostuneita. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on synnyttää suhteita johdon ja muun henkilöstön sekä funktioiden välille. Henkilöstöä voidaan ajatella sisäisinä markkinoina, ja nämä markkinat on tehokkaasti tavoitettava, jotta henkilöstö on valmiina ulkopuolisiin kontakteihin. Tehokas sisäinen markkinointi on tehokkaan ulkoisen markkinoinnin edellytys. Sisäisen markkinoinnin täytyy olla vuorovaikutteista. Muistiot ja uutislehdet eivät riitä. Intranetistä saattaa olla apua, mutta tärkeintä ovat sosiaaliset tapaamiset. Kick – off- tilaisuudet ovat johdolle erittäin tärkeä vuorovaikutuksen keino sekä muokata asenteita että edistää yrityskulttuuria. Sisäisen markkinoinnin käsite on peräisin palvelujen markkinoinnista, mutta se näyttää soveltuvan kaikenlaisiin organisaatioihin.

Työntekijöiden ja varsinaisten asiakkaiden välillä on paljon vuorovaikutusta. Työntekijöillä on paras motivaatio olla palveluhenkisiä ja asiakaskeskeisiä, mikäli he ovat hyvin perillä yrityksen asioista. Parhaiten perehdyttäminen onnistuu markkinoinnin keinoin ja edellyttää aktiivista tiedollista tarjontaa sekä asenteiden muokkausta. Sisäinen markkinointi saattaa olla keino murtaa osastojen välisiä muureja sekä yhdistää työntekijöiden asiantuntemusta.

Kaksiulotteinen matriisisuhde (R28). Matriiseja on useissa suuryrityksissä, etenkin teknisten funktioiden ja markkinoinnin välillä. R29 eli Suhteet markkinointipalvelujen ulkopuolisiin toimittajiin. Markkinointifunktiossa käytetään ulkopuolisten mainostoimistojen ja markkinointitutkimuslaitosten lisäksi muitakin myyntiin ja jakeluun liittyviä palvelun tarjoajia.

R30 eli Suhteet omistajiin ja rahoittajiin.

Omistajat ja rahoittajat vaikuttavat omalta osaltaan ratkaisevasti siihen , miten markkinointia harjoitetaan. Omistajat ja rahoittajat vaikuttavat markkinointistrategiaan. (Gummesson 2004: 61- 62.)

Suhdemarkkinointia voidaan ajatella visuaalisesti maatuskanukkena, jossa asiat ovat sisäkkäin. Sisimpänä ovat nanosuhteet, seuraavana klassiset markkinasuhteet, erityiset markkinasuhteet ja uloimpana megasuhteet. (Gummesson 2004: 63.)

### 2.3.7 Markkinoinnin toimintaympäristö

”Toimintaympäristö on joukko ulkoisia ja sisäisiä yhteistyökumppaneita ja tekijöitä, joista osa rajoittaa markkinointia ja osa mahdollistaa menestymisen (Lahtinen, Isoviita, Hytönen, 1995: 32).”

Yritykset ovat avoimia organisaatioita, ja tämä merkitsee sitä että ne elävät tiiviissä vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Sitä ympäristöä, jossa markkinointi toimii, kutsutaan markkinoinnin toimintaympäristöksi. Toimintaympäristö jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen osaan. **Ulkoinen toimintaympäristö** muodostuu niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat markkinoinnin päätöksiin organisaation ulkopuolelta, ja **sisäinen toimintaympäristö** niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksiin organisaation sisältä .(Lahtinen, Isoviita, Hytönen, 1995: 32.)

Yrityksen täytyy tuntea toimintaympäristönsä ja sen vaatimukset sekä mahdollisuudet, jotta se osaisi hyödyntää niitä. Esimerkiksi Suomessa tulee varautua EU:n, Aasian ja Keski- Euroopan luomiin uusiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Haasteita asettavat myös lisääntyneet vaatimukset tuotevastuun, ympäristönsuojelun ja liike – etiikan suhteen. Uhka ja mahdollisuus ovat suhteellisia käsitteitä. Henkilökohtainen persoona ja asenne vaikuttavat huomattavasti siihen, millaisia tuloksia saavutetaan. Toimintaympäristö on kaikille sama, joten henkilökohtaiset taidot vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka kukin pystyy hyödyntämään markkinat. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen, 1995: 32.)

Yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä ei kaikkia mahdollisia muutostekijöitä voida selvittää, vaan yleensä keskitytään keskeisimpiin tekijöihin. Yrityksen toimintaympäristön osia ovat:

Taloudellinen ympäristö  
 Poliittinen ympäristö  
 Sosiaalinen ympäristö  
 Teknologinen ympäristö

Tuotantotekijöiden hintaan ja kysyntään vaikuttaa yrityksen ympäristön taloudellinen kehitys. Liiketoiminnan kannalta on olennaista, miten tuotantotekijöiden hinnat muuttuvat. Yleinen elintason nousu tai lasku vaikuttaa asiakkaiden ostokykyyn ja siten tuotteiden kysyntään. Myös korkotasoa ja inflaatio vaikuttavat keskeisesti taloudellisen kehitykseen ja samalla tuotteiden kysyntään. Poliittisten päättäjien mielipiteet ja päätökset vaikuttavat yritystoimintaan monella tavalla. Yleinen asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenee myös usein poliittisina päätöksinä. Lainsäädännön muutokset, ympäristönsuojelu, tuoteturvallisuus jne. vaikuttavat yrityksen tuotteisiin ja siten myös koko markkinointiin. Sosiaaliset tekijät kuten väestörakenteen kehitys ja väestön ikärakenne vaikuttavat tuotteiden ja palvelujen kysyntään. Lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumukset ovat myös sosiaalisia tekijöitä. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat asiakaskuntaan kuluttajaryhmien rakenteen kautta. Teknologinen kehitys voi vaikuttaa tuntuvasti ja joskus yllättävästikin markkinointiin. Tekniikan kehitys ja esimerkiksi tiedonsiirron nopeus ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa. Korvaavien tuotteiden ja uusien tuotantomenetelmien kehittyminen vaikuttavat koko toimialaan.

( Opetushallitus / edu, Markkinointisuunnitelma 2005, www)

### **2.3.8 Ulkoinen toimintaympäristö**

Perinteisen markkinointikäsitteen mukaan ulkoisen toimintaympäristön muodostavat kysyntä- ja kilpailuympäristö sekä yhteisötekijät. Kysyntäympäristössä asiakkaan rooli on perinteisesti korostunut kysynnän jaottelujen ja kysyntäanalyysien kustannuksella. Kysynnän ennakointi ei nykyisin ole enää niin tärkeää kuin aikaisemmin, eikä markkinoita voi enää jakaa niin selvästi kulutus- ja tuotantotavaroiden markkinoihin kuin ennen. Tuotantohyödykkeiden hankkija ostaa myös kulutustavaroita, ja hänen ostokäyttäytymisensä muistuttaa monelta osin kulutustavaroita ostavan asiakkaan käyttäytymistä. Maslowin tarvehierarkia pätee myös silloin, kun ostetaan miljoonien eurojen tuotanto-

hyödykkeitä. Toisaalta B-to- B- markkinointi eroaa selvästi kulutustavaramarkkinoista, koska teollisuus ostaa tuotteita ansaintatarkoituksessa.

Kilpailuympäristössä toimivilta yrityksiltä vaaditaan nuhteetonta liike-etiikkaa ja korkeaa moraalaa. Multimedia – ja tietoverkkoyhteiskunnissa vallitsevat uudenlaiset lainalaisuudet. Kilpailija voi olla samaan aikaan yrityksen asiakas, tuotekehitys- ja rahoituskumppani, saman toimialajärjestön jäsen, yhteistyöverkon kumppani ja samoista markkinoista kilpaileva yritys. Yhteisötekijät ovat osa ulkoista markkinoinnin toimintaympäristöä. Kulttuuritekijät, lainsäädäntö, viranomaistoiminta, jakelutie ja politiikka luovat markkinoille rajoitteita ja haasteita. Yhteisön ehdoilla on toimittava, mutta yritys ei voi kovinkaan paljon vaikuttaa sitä ympäröivien yhteisöjen toimintaan. Markkinoija ei voi jättää huomioimatta sitä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Esimerkiksi EU on tuonut lukuisia uusia asioita, jotka yritykset joutuvat huomioimaan toiminnassaan. (Lahtinen Isoviita, Hytönen, 1995: 32- 34.)

### 2.3.9 Sisäinen toimintaympäristö

Sisäisen toimintaympäristön osia ovat liikeidea, yrityksen voimavarat ja tuloksellisuustavoite. Yritys itse pystyy vaikuttamaan sisäisen toimintaympäristön asioihin. Liikeidean avulla yritys määrittelee sen, missä kaikessa toiminnassa on mukana. Liikeidea kuvaa tärkeimmät asiakassegmentit ja noudatettavat toimintatavat. Myös yrityksen suuntaviivat määrittyvät liikeidean kautta. Kuten muukin liiketoiminta, myös markkinointi tapahtuu taloudellisten ja henkisten voimavarojen puitteissa. Mikäli puitteita ei tiettyyn hankkeeseen riitä, hankkeesta on luovuttava. Tuloksellisuuden vaatimus on toimintaperiaate. Toiminnan täytyy pitkällä aikavälillä olla kannattavaa, muutoin se on tuomittu loppumaan. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen, 1995: 45.)

Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea kytkeytyvät toisiinsa kiinteästi. Toiminta- ajatus täytyy laatia jo ennen liikeidean määrittämistä. Toiminta- ajatus eli missio vastaa kysymykseen ”Miksi yritys on markkinoilla”. Yrityksellä on siis jokin tehtävä, jota varten se on perustettu. Jos missiota ei kyetä selvästi määrittämään, yritys ajelehtii päämäärättömästi vailla suuntaa. Toiminta- ajatus on kuin majakan valo, joka ilmoittaa mihin suuntaan yrityksen pitää kulkea. Toiminta- ajatuksen on oltava selkeä, mutta ei liian tarkkarajainen. Kun yritys ei voi markkinoida kaikkea kaikille, sen on määritettävä **mitä, kenelle**

ja **millä tavalla** se markkinoi. Liikeidea on kuvaus niistä toimintatavoista, joiden avulla yritys on päättänyt ratkaista asiakkaidensa ongelmia. Liikeidea on paljon konkreettisempi kuin toiminta- ajatus. Liikeidea muodostaa osistaan monisäikeisen verkoston, jonka osat sopivat yhteen. (Lahtinen Isoviita, Hytönen, 19995: 45- 46.)

Markkinointiin yritys tarvitsee taloudellisia ja henkisiä voimavaroja. Mitä paremmat taloudelliset resurssit yrityksellä on, sitä vapaammin se voi kokeilla uusia ratkaisuja myös markkinoinnissa. Pienet yritykset ovat toisaalta usein päätöksissään joustavampia ja nopeampia kuin suuret yritykset. Jos voimavaroja on markkinointiin niukasti, ne on hyödynnettävä sitäkin tehokkaammin. Henkiset voimavarat, eli työntekijöiden osaaminen ja tietotaito ovat tärkein yrityksen sisäinen voimavara. Markkinoinnin näkökulmasta osaaminen koostuu motivoituneesta, työstään innostuneesta henkilökunnasta, joka tekee työtä yli minimin. Henkilöstöllä on korkea ammattitaito ja markkinointiosaaminen, ja he pysyvät tiimityöhön sekä omaavat hyvän joukkuehengen. Henkilöstö on yritteliästä, oma-toimista ja uskaltavaa, ja sillä on kyky ja halu muuttaa tuttuja toimintatapoja. Kun työntekijä toimii tulosvastuullisesti ja ajattelee yrityksen etua myös pitkällä aikavälillä, syntyy tuloksia johon molemmat osapuolet voivat olla tyytyväisiä. Mitä osaavampi ja motivoituneempi on yrityksen henkilökunta, sitä paremman etulyöntiaseman se saa suhteessa kilpailijoihinsa. Henkilökunnan voimavaroista syntyy yritykselle siis kilpailuetua. (Lahtinen, Isoviita, Hytönen: 1995, 47- 48.)

Kolmas sisäisen markkinoinnin osa on tuloksellisuusvaatimus. Kaikki mitä markkinoinnissa tehdään, täytyy koitua yrityksen tuloksellisuuden hyväksi, ainakin pitkällä aikavälillä. Markkinoinnin tuloksellisuutta mitataan useilla mittareilla kuten rahalla tai prosenteilla esimerkiksi katteista. Yrityksellä on päämääriä, joihin sen täytyy selkeästi suunnata. Päämäärät asetetaan kaikille niille toiminnan lohkoille, joiden tuloksista yrityksen menestyminen riippuu. Voidaan puhua markkinoinnin, hallinnon, tuotannon ja rahoituksen päämääristä. Ajan mittaan päämäärien tärkeysjärjestyksessä tapahtuu muutoksia. Laman aikana esimerkiksi kasvun tavoitteet jäävät vähäisemmälle huomiolle, kun taas ulkoinen kilpailukyky ja sen päämäärät korostuvat.

(Lahtinen Isoviita, Hytönen, 1995: 50.)

Päämäärät täytyy konkretisoida tavoitteina, muuten ne jäävät merkityksettömiksi ”puheiksi”. Nykyisin tavoitteista käytetään nimitystä tulostavoite. Sillä korostetaan tuloksen

merkitystä yrityksen toiminnassa. Hyvät tavoitteet toimivat markkinoinnin suunnittelun välineinä. Tavoitteista tulee käydä ilmi tulossuuntaisuus, ajalliset tulokset, määrälliset tulokset ja vastuunjako. Tulostavoitteissa täytyy kiinnittää huomiota myös niiden realistisuuteen, yksiselitteisyyteen, kannustavuuteen ja haastavuuteen. ”On helpompi päästä perille, kun tietää minne on menossa.” (Lahtinen, Isoviita, Hytönen, 1995: 50.)

## 2.4 Strategisen markkinoinnin viitekehys

Yrityksen strategiaa kuvaavalle mallille voidaan asettaa kaksi keskeistä vaatimusta. Ensinnäkin strategisen mallin tulisi olla laaja-alainen siten, että se kattaa mahdollisimman hyvin menestymiseen vaikuttavat ympäristö – ja päätösmuuttajat. Toiseksi, mallin tulee olla jäsenelty siten että yritysjohto näkee siitä selvästi, missä järjestyksessä strategian komponenteista tai muuttujista tulee tehdä ratkaisu. Tällaisen strategisen mallin rakentamiselle voidaan käyttää ansoffilaisen strategian komponentteja, jotka ovat: (1) toiminnan laajuus, (2) voimavarat, (3) synergia ja (4) kilpailuetu. Nämä komponentit jäsenellään kolmen menestymisen vaiheen mukaisesti (potentiaalisuus, realisointi ja tulos). (Lahti 1987: 11.)

Strategisen mallin kehittäminen aloitetaan yrityksen tulostekijöistä. Tulostekijöitä voidaan komponoida englanninkielisten termien ”efficiency” ja ”effectiveness” avulla. Efficiency merkitsee suunnilleen samaa kuin tehokkuus, kun termiä käytetään kuvaamaan jonkin prosessin tehokkuutta. Tehokkuus on maksimissaan silloin, kun sen output/input suhde on maksimissaan. Efficiency vastaa Ansoffin (1965) käsitteistössä sisäistä tehokkuutta. Efficiency- termillä tarkoitetaan siis yrityksen suoritustehokkuutta. Effectiveness puolestaan tarkoittaa ulkoista tehokkuutta ja ilmenee siinä, kuinka tehokkaasti yritys pystyy kommunikoimaan asiakkaitensa kanssa tuotteittensa myymiseksi edulliseen hintaan. (Lahti 1987: 11.)

Efficiency = sisäinen tehokkuus

Effectiveness = ulkoinen tehokkuus

Ulkoisella tehokkuudella voidaan kompensoida sisäistä tehokkuutta, ja sisäisellä ulkoista. Yrityksen ulkoinen tehokkuus voi olla erinomainen, vaikka sisäinen tehokkuus olisikin



yksittäisillä toiminnallisilla alueilla heikko. Toisaalta sisäinen tehokkuus voi olla erinomainen, vaikka ulkoinen tehokkuus olisi joiltakin osin heikko.

Yleisesti ottaen, mitä epävakampi ympäristö yrityksellä on, sitä suurempi tarve sillä on keskittyä ulkoiseen tehokkuuteen, eli tehokkuuteen markkinoilla. Vakaisissa tilanteissa sen sijaan yritys voi ennustaa seuraavan vuoden toiminnot tämän vuoden toiminnoista. Vakaisissa tilanteissa on siis mahdollista laatia tarkat toimintojen suorittamiseen tehtävät ohjeet. Tällöin keskeinen tavoite on sisäisen tehokkuuden parantaminen, eli parannetaan jo olemassa olevia toimintoja. (Lahti 1987: 11- 12.)

Ulkoinen tehokkuus (effectiveness) ja sisäinen tehokkuus (efficiency) täydentävät toisiinsa menestyksellisuuden osa-alueina. Pitkälti niiden kautta syntyy yrityksen kannattavuus. Kun ajatellaan kannattavuutta pääoman tuottona, se on ehdoton yrityksen toimintaa rajoittava tulostekijä. Menestymisen neljäs avainalue on yrityksen joustavuus. Sen avulla varaudutaan odottamattomiin muutoksiin markkinoilla tai yrityksen sisällä. Ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden suhteen joustavuus merkitsee sitä, että kummankin tavoittelussa yrityksen tulee kuitenkin luopua sellaisista vaihtoehdoista, jotka parantavat näitä tehokkuusalueita, mutta ”jäykistävät” toimintaa. Tässä suhteessa kannattavuus ja joustavuus ovat toisiaan täydentäviä tavoitealueita, jotka kumpikin asettavat yrityksen toiminnalle ehdottomia pitkän aikavälin rajoituksia. Koska ympäristöt eivät yleensä ole vakaita, käytännössä joustavuus on yrityksen keskeinen tehokkuusalue. (Lahti 1987: 12.)

Tämän analyysin pohjalta tunnistetaan yritykselle kaksi erilaista osa-aluetta, joiden avulla voidaan mitata yrityksen menestyksellisyyttä ajateltuna strategisen prosessin tuloksena. Nämä alueet ovat ulkoinen ja sisäinen tehokkuus. Näiden osa-alueiden menestyksellisuuden seurannan tulisi olla hyvinkin jatkuvaa, eli kysymys on ensisijaisesti lyhyen aikavälin näkökulmasta. Yrityksen kannattavuus ja joustavuus ovat ensisijaisesti kriteereinä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tasapainolle ja vuorovaikutukselle. Lyhyellä aikavälillä näitä tehokkuusalueita voidaan kehittää vain sillä edellytyksellä, että kannattavuus ja joustavuus pitkällä aikavälillä pysyvät tietyllä minimitasolla. Tämän minimitason määritelmä vaihtelee eri aloittain suuresti. Mitä epävakampi ala, sitä enemmän tulee painottaa joustavuutta, ja mitä vakaampi ala, sitä tärkeämpää on kannattavuus.

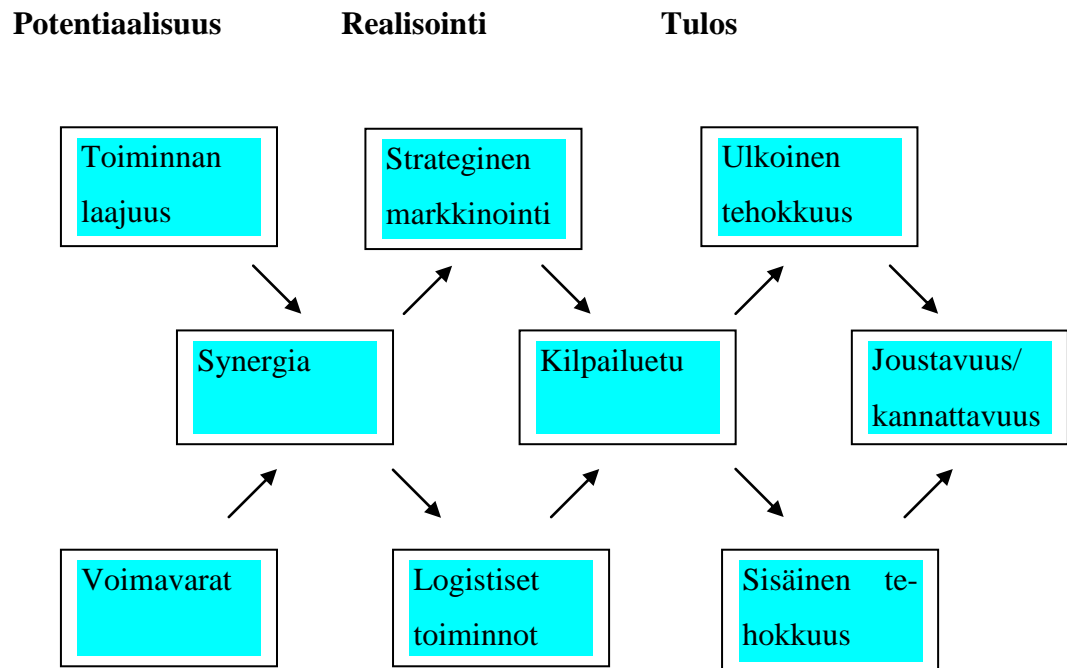
(Lahti 1987: 12- 13.)

Tulostekijöihin vaikutetaan välittömimmin realisointitason tekijöillä. Päätöksenteko yrityksen toimintastrategioista voidaan realisointitasolla jakaa kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen. Ulkoiseen tehokkuuteen yritysjohto voi vaikuttaa rakentamalla tehokkaan vuorovaikutusprosessin markkinoiden kanssa. Avainasemassa ovat tällöin useimmiten asiakasmarkkinat. Tästä osa-alueesta käytetään nimitystä strateginen markkinointi. Terminä strateginen markkinointi korostaa eroa operatiivisesti painottuneeseen markkinointiin. Toinen osa-alue menestymisen kannalta on sisäisen tehokkuuden aikaansaaminen yrityksen toiminnassa. Sisäinen tehokkuus liittyy tuotanto- tai palveluprosessin tehokkuuteen ja tästä osa-alueesta käytetään nimitystä logistiset toiminnot. (Lahti 1987: 13.)

Toimitasostrategioiden tasolla strateginen näkökulma tarkoittaa sitä, että kummankin toiminnallisen osa-alueen tehokkuuden kriteerinä on se, kuinka paljon niiden avulla saadaan aikaan kilpailuetua operatiivisessa kilpailussa. Kilpailuetu merkitsee komponenttia, jonka kautta yrityksen liiketoimintojen tuoma potentiaalisuus lopullisesti välittyy tulokseksi. Ominaista kilpailuedulle on, että se on yrityksen itsensä kontrolloitavissa ainoastaan välillisesti. Kilpailuetua kontrolloidaan juuri strategisen markkinoinnin ja logististen toimintojen kautta. Kilpailuedun aikaansaaminen markkinoilla riippuu siitä, kuinka hyvin yritys kykenee ottamaan huomioon kilpailijat ja asiakkaat. (Lahti 1987: 13.)

Strategisen johtamisprosessin perinteinen lähtökohta on varmistaa yrityksen potentiaalisuus. Potentiaalisuuden luomiseksi yrityksellä on käytettävissä kaksi sen kontrolloitavissa olevaa strategista komponenttia, yrityksen toiminnan laajuus ja voimavarat. Yhdessä nämä kaksi komponenttia mahdollistavat konkreettisen liiketoiminnan määrittelyn. Päätökset liiketoiminnan uudelleen määrittelystä eivät sinänsä ole riittäviä takaamaan, että yritys esimerkiksi kysyntätilanteen muuttuessa kykenee säilyttämään potentiaalisuutensa tai lisäämään sitä. Potentiaalisuuden aikaansaamiseksi tarvitaan toiminnan laajuuden ja voimavarojen välillä sisäistä yhteensopivuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että osat yhteensä ovat enemmän kuin osat erikseen. Tällä tavalla eri osista syntyy synergia. (Lahti 1987: 14.)

## YRITYKSEN STRATEGIAN MENESTYKSELLISYYDEN PERUSELEMENTIT



Tunnistettujen tekijöiden roolia menestymisen aikaansaamisessa kuvataan oheisella kuvilla 2: (Lahti 1987: 14.)

Strategia on hyvin monimutkainen ja moniulotteinen käsite. Mallin avulla kuvataan ainoastaan pelkistetyksi strategisen prosessin avainalueet. Yritystoiminnan kehittämisessä mallin hyväksikäyttö edellyttää sitä, että strategia ja menestyksellisyys käsitetään dynaamisena prosessina. Saavutettu tulos on siis tietynä ajanjaksona seurausta edellisten ajanjaksojen strategisista ratkaisuista koskien potentiaalisuutta ja realisointia. Potentiaalisuuden osalta ratkaisut voivat olla hyvinkin pitkävaikutteisia. Kuluvalle kaudella saavutettu tulos taas tulee voida hyödyntää potentiaalisuuden ja realisointiprosessien vahvistamisessa. Esimerkkejä alueista, joilla saavutettu tulos voidaan kanavoida potentiaalisuuden tai realisoinnin lähtökohdaksi, ovat tulorahoitus, markkina-aseman luonti, menestymisen ilmapiiri tai kulttuuri. (Lahti 1987: 15.)

Strategia on hierarkkinen käsite, joka kattaa erilaisia tasoja. Niihin kuuluvat konsernitaso, liiketoimintataso ja toimintotaso. Strategian komponentit saavat eri tasoilla erilaisen painotuksen. Otetaan esimerkiksi toiminnan laajuus: toiminnan laajuuteen vaikuttaa yritystasolla keskeisesti yrityksen tekemät ratkaisut tuote- ja markkina – alueista, eli siis portfolion valinta. Liiketoimintatasolla strategisena päätöksenteko-ongelmana on usein löy-

tää yritykselle strategiset liiketoiminta-alueet. Toimintotasolla strateginen markkinointi tekee yrityksen toiminnan laajuuteen vaikuttavia päätöksiä tehdessään valintoja asiakkaiden välillä. (Lahti 1987: 15.)

#### **2.4.1 Strateginen markkinointi – malli**

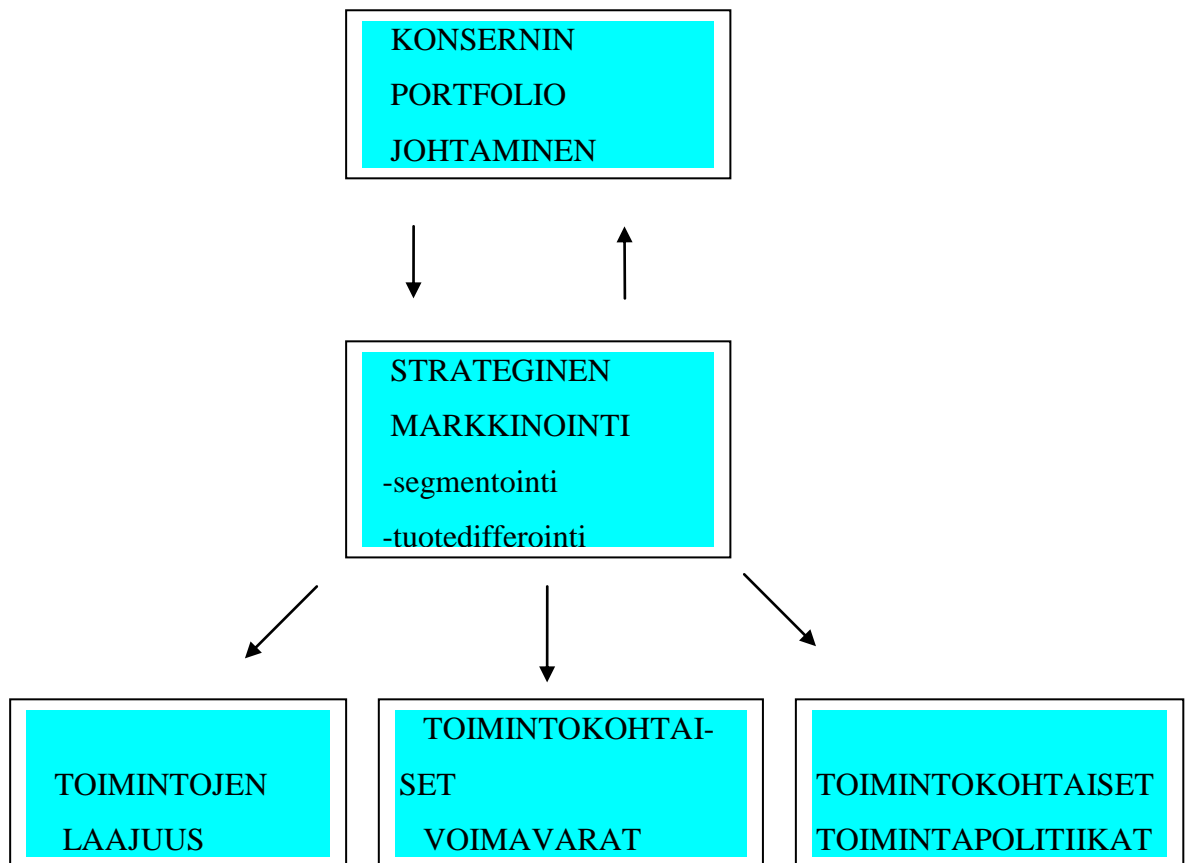
Keskeisenä tavoitteena konsernin liiketoimintojen portfolion rakentamisessa on hakea mittakaavan laajennusta, jota voidaan käyttää absoluuttisen kilpailuedun lähtökohtana. Tämän tavoitteen toteuttaminen edellyttää konsernijohdolta analyyttistä otetta konsernin kokonaisuudesta liiketoimintaan. Tavoitteena on rakentaa hallittavissa oleva liiketoimintojen kokonaisuus, jossa kullakin liiketoiminnalla on selkeä ja vakaa paikkansa osana konsernin strategiaa. Analyytisyys konsernin portfolion rakentamisessa on myös välttämätöntä menestyksellisyyden kannalta, sillä epäonnistumista liiketoiminnan rakenteen valinnassa on vaikea korjata myöhemmillä toimenpiteillä. (Lahti 1987: 15- 16.)

Useimmiten konsernin yleisjohdolla ei ole todellista rintamavastuuta taistelusta markkinoilla. Strategisella markkinoinnilla on sen sijaan aina tämä vastuu. Strategisen markkinoinnin tulee turvata rintaman kestäminen pitkällä aikavälillä. Tämä merkitsee sitä, että strategisen markkinoinnin tulee väistää ylivoimaisen vihollisen iskut etsiytymällä suojaiseen asemaan, ja iskeä ainoastaan silloin kun tilanne on otollinen. Strategisen markkinoinnin tulee myös hakea erilaisuutta ja omaleimaisuutta asiakkaan tarpeiden tinkimättömällä ja ennakoivalla huomioonottamisella. Näin toimitaan silloinkin, kun konsernijohdolta näkee markkinat suurena kenttänä jossa pitää tehdä tulosta yksinkertaisella markkinoivan käytöllä, josta käytetään myös nimeä ylivoima. Näiden kahden näkökulman välistä eroa havainnollistetaan taulukossa 2. (Lahti 1987: 16.)

Taulukko 2 : Yleisjohdon näkökulma vs. strateginen markkinointi

	Havaintojen suunta	Kriteeri kilpailuedulle
Yrityksen yleisjohto	Konsernista liiketoimintaan (ylhäältä alaspäin)	Mittakaavaetujen hyödyntäminen eli voiman käyttö
Strateginen markkinointi -johto	Markkinoilta liiketoimintaan (alhaalta ylöspäin)	Suhteellisten kilpailuetujen hyödyntäminen eli sopeutuminen

Strategisen markkinoinnin merkitystä yrityksen johtamisessa voidaan havainnollistaa mallilla, jota on muokattu Abell & Hammondin (1979) esittämästä alkuperäisestä mallista. Konsernin portfolio-johtaminen on kyseisen mallin hierarkiassa ylimpänä. Strategisen markkinoinnin tehtävänä on rakentaa siltaa konsernin portfolio-johtamisesta toimintotasolle. Strateginen markkinointi tulkitsee konsernin strategian portfolio-johtamisen toiminnallisesti operatiiviselle tasolle. Mallia kuvataan kuviossa 3. (Lahti 1987: 17.)



Kuvio 3: Malli strategisen markkinoinnin tehtäväkentästä. (Lahti 1987: 17).

Konsernin portfolio-johtamisen tehtävänä on suurten linjojen etsiminen. Strateginen markkinointi sovittaa nämä linjat käytäntöön. Silloin linjaratkaisut joudutaan aina uudelleen arvioimaan sen mukaan, miten markkinat todellisuudessa kehittyvät. Konsernin portfolio-johtamisen ja strategisen markkinoinnin ristiriita on tarpeellinen ja hyödyllinen. Konserni on ainoastaan epämääräinen joukko liiketoimintoja ilman konsernitason ratkaisuja liiketoimintojen selkeyttämisestä. Toisaalta konserni ei ole mitään myöskään silloin, jos sen liiketoiminta kentällä ei ole onnistunutta. (Lahti 1987: 18.)

#### 2.4.2 Strategisen markkinoinnin organisaatiomalli

Yritysorganisaatiossa vallan ja vastuun katsotaan yleensä kasaantuvan organisaation yläpäähän, siis yrityksen johtotasolle. Yrityksen hallinnollisesti tehokas johtaminen on yleensä pakottanut muodostamaan yritysorganisaatioon myös päällikkötason, jonka teh-

tävänä on operatiivisen toiminnan ohjaaminen ja koordinointi. Alimpana organisaatiossa on suorittava henkilökunta, jonka tehtäväksi on katsottu operatiivisten tehtävien suorittaminen ilman hallinnollista valtaa tai vastuuta. Tällainen on hierarkkinen organisaatiomalli, jossa alempana olevien asiat ratkaistaan ylempänä olevien taholta. Hierarkkisessa organisaatiossa alimpana olevat henkilöt helposti passivoituvat verrattuna heidän mahdolliseen toimintapotentiaaliinsa. Suorittavalla tasolla on kuitenkin paras näkemys omista työtehtävistään. Perinteistä organisatiomallia kuvataan kuviossa 4. (Lahti 1987: 121.)

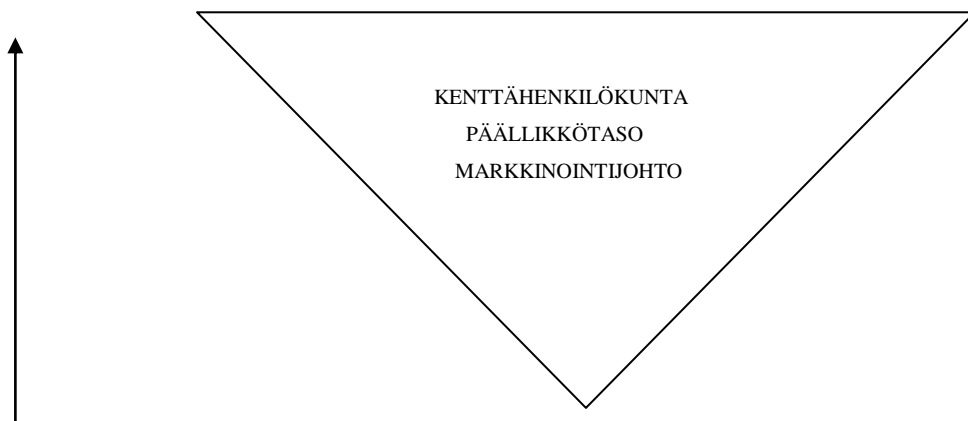
Hallinnollinen valta ja vastuu



Kuvio 4: Perinteinen organisaatiomalli (Lahti 1987: 121.)

Strategisen markkinoinnin kannalta perinteinen organisaatiomalli täytyykin kääntää ylösalaisin. Strategisen markkinoinnin toteuttamisessa henkilö on sitä tärkeämpi, mitä enemmän ja mitä välittömämmin hän voi vaikuttaa kilpailuedun aikaansaamiseksi asiakaspalvelun kautta. Tärkeimmässä asemassa tässä on markkinoinnin kenttähenkilökunta, joka välittömästi on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kysymys on siis suorittavasta henkilökunnasta. Päällikkötason välitön vaikutusmahdollisuus on selvästi vähäisempi ja markkinointijohdon jo erittäin vähäinen. Tämän vuoksi sekä valta että vastuu asiakkaan palvelemisesta tulisi hajauttaa kenttähenkilökunnalle. Näin saatavaa käännettyä organisaatiomallia havainnollistetaan kuviossa 5. (Lahti 1987: 122- 123.)

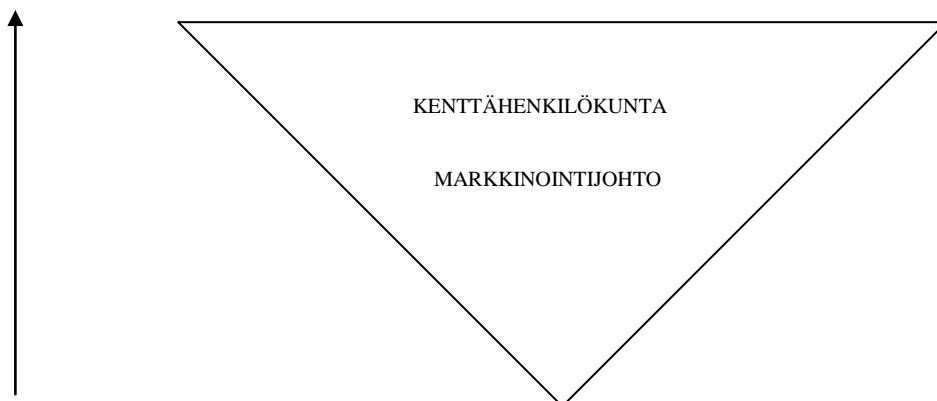
## Valta ja vastuu asiakaspalvelusta



Kuvio 5: Käännettyorganisaatiomalli. (Lahti 1987: 122- 123.)

Tämäkin organisaatiomalli on strategisen markkinoinnin näkökulmasta liian moniportainen. Strategisen markkinoinnin kannalta kenttähenkilökunnalla tulee olla valta päättää suuresta osasta niistä asioista, jotka ovat tarpeen asiakkaan palvelemiseksi. Tämän lisäksi tarvitaan vain markkinointijohto, joka huolehtii siitä että kenttähenkilökunnan ratkaisut välittömistä reaktioista asiakkaiden tarpeisiin ovat oikeansuuntaisia ja palvelevat myös yrityksen pitkän aikavälin kilpailuetua. Näin päästään kuvion 6 mukaiseen organisaatiomalliin. (Lahti 1987: 123.)

## Valta ja vastuu asiakaspalvelusta



Kuvio 6: Strategisen markkinoinnin organisaatiomalli. (Lahti 1987: 123).



Edelleen hyvin monissa tilanteissa tarvitaan markkinointijohdolta myös omakohtaista ja välitöntä puuttumista kentällä esiintyviin ongelmiin. Tällaista kaksiportaista organisatiomallia on voitava tarvittaessa purkaa yksiportaiseksi, mikä varsinkin pienyrityksissä onkin vallitseva käytäntö. Itse asiassa markkinointityö onkin sitä tehokkaampaa, mitä vähemmän sitä rajoittaa jäykistävä hallinnollinen byrokratia. Koordinointiongelma voidaan ratkaista laatimalla kullekin markkinoinnin kohteena olevalle tuotteelle taloudellinen tunnusjärjestelmä, jonka rajoissa kenttähenkilöstö toimii yrittäjämäisesti.

(Lahti 1987: 124.)

## **2.5 Yritystoiminnan riskit**

Yritystoimintaan liittyy aina riski. Riskit ovat karkeasti jaettuna kahdenlaisia, niitä joihin voidaan varautua ja joita vastaan voidaan suojautua, sekä niitä joita vastaan ei ole suojautumiskeinoja. Suojautumiskeinoja ovat esimerkiksi riskianalyysin laatiminen ja vakuuttaminen.

### **2.5.1 Riskin määrittely**

Sanan ”riski” merkitys on todennäköisesti peräisin merenkulusta. Sanan riski perinteisiä synonyymejä ovat suomen kielessä vahingonvaara, vahingonuhka ja tappionuhka. Riski sisältää ajatuksen, että jotain epäedullista voi tapahtua jollekin henkilölle tai omaisuudelle. Riskiin sisältyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat kokemuksiimme ja tuntemuksiimme riskistä: Tapahtumaan liittyvät epävarmuus, odotukset sekä kolmantena laajuus ja vakavuus. Peruslähtökohta riskille on, että tapahtumaan liittyy epävarmuutta. Mikäli tapahtuman seuraus on ennalta tiedossa, kyseessä ei ole riski. Vaikka tapahtuman tulos olisi negatiivinen, se ei ole riski jos se oli etukäteen tiedossa. Odotukset vaikuttavat siihen, millaisena koemme riskin ja sen mahdollisen toteutumisen. Tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys vaikuttavat siihen, kuinka vakavana pidämme mahdollista tapahtumaa. (Juvonen 2005: 7-8.)

## 2.5.2 Riskien hahmottaminen

Yritystoiminnan riskejä tarkastelevat paitsi yrityksen johto, myös ulkopuoliset asiantuntijat kuten vakuutuslaitokset, tilintarkastajat ja rahoittajat. Eri henkilöt näkevät yrityksen riskit eri tavoin. Ihmisen toimintaa säätelevät sisäiset mallit, joilla tarkoitetaan henkilön sisäistämää kuvaa maailmasta. Ihminen havainnoi ympäröivää maailmaa tämän oman maailmankuvansa perusteella ja suhteuttaa tekemänsä havainnot luomaansa malliin. Sisäinen malli tarjoaa mahdollisuuden ennakoida riskejä ja samalla se antaa perustan, jonka avulla voi tulkita ja ymmärtää havaitsemaansa riskiä. Sisäisen mallin avulla ihminen myös vertaa riskiä aiemmin havaitsemiinsa riskeihin, sekä toteutuneisiin että toteutumattomiin. (Juvonen 2005: 7-8.)

## 2.5.3 Erilaiset riskityypit

Riskejä voidaan käsitellä ryhmittelemällä niitä eri tavoin. Karkeasti riskit voidaan jakaa kahteen: niihin riskeihin joiden varalta voi ottaa vakuutuksen ja niihin joita ei voi vakuuttaa. Yksi jaottelutapa on jakaa riskit vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Myös seurauksiin varautuminen on tapa jaotella riskit: näitä ovat luonnostaan olevat riskit, kontrolloidut riskit sekä poistetut riskit. Seuraavassa käsitellään joitain riskilajeja, jotka sopivat mihin tahansa yrittämiseen ja minkä tahansa laajuiseen yrittämiseen. (Juvonen 2005: 16 – 17.)

### Henkilöriskit

Henkilöriskejä voidaan ajatella yksilön tai työnantajan näkökulmasta. Yksilönäkökulmassa kysymys on uhasta menettää terveys ja työkyky. Työkyvyn menettämisestä seuraa taloudellisia vaikeuksia ja heikentynyt kyky huolehtia perheestä. Henkilöriskit ovat ihmisen elämänkaareissa erilaisia eri aikoina. Lapsella, työikäisellä ja eläkeläisellä on eri näkökohdat henkilöriskeihin. Kaikissa vaiheissa kuitenkin sosiaaliturva luo perustan taloudelliseen vähimmäistasoon. (Salonen 2005: 47. )

Yksilön kannalta tyypillisimpiä henkilöriskejä ovat

- sairastuminen
- tapaturma
- työkyvyttömyys
- invaliditeetti

- työttömyys
- perheen huoltajan kuolema
- elintason heikkeneminen eläkeiässä

Riskit ovat usein toisiinsa sidoksissa, sairastuminen aiheuttaa taloudellisia vaikeuksia, työkyvyttömyyttä ja heikentyneen eläketurvan. Silläkin on merkitystä, tapahtuuko tapaturma työssä vai vapaa-ajalla. Sosiaaliturvan etuuksiin vaikuttavat myös henkilön ikä, työtulot, työuran pituus ja perhesuhteet. (Salonen 2005: 48. )

Yksilö voi varautua henkilöriskeihin esimerkiksi kouluttautumalla mahdollisimman pitkälle ja eri ammatteihin. Opiskelemalla voidaan hallita työttömyysriskiä. Terveet elämäntavat ja esim. liikennesääntöjen noudattaminen pienentävät tapaturma – ja sairastumisriskiä. Säästäminen ja vakuutukset ovat keinoja hallita taloudellista epävarmuutta. (Salonen 2005: 48. )

Yrityksen kannalta henkilöriskit ovat osittain samoja kuin yksilöön kohdistuvat riskit. Tapaturmat, sairastuminen tai työkyvyttömyys ovat uhka myös yritykselle. Kaikkeen ihmisen toimintaan liittyy riskejä. Virheitä sattuu, inhimillisiä erehdyksiä tehdään ja tiedonkulku katkeaa. Henkilöriskin toteutuminen voi aiheuttaa yritykselle suuria menetyksiä, varsinkin jos riskit toteutuvat yrityksen avainhenkilölle. (Salonen 2005: 49.)

Avainhenkilö on vaikeasti korvattavissa oleva työntekijä, jonka työn keskeytyminen voi aiheuttaa yritykselle taloudellisia tappioita tai jopa keskeyttää yrityksen toiminnan. Pienessä yrityksessä kaikki työntekijät saattavat olla avainhenkilöitä. Suuri riski on avainhenkilön siirtyminen kilpailijalle, koska tällöin asiakkaat voivat seurata perässä. Avainhenkilöllä voi olla seuraavia ominaisuuksia:

- osaaminen ja ammattitaito
- kontaktit asiakkaisiin
- koneiden ja laitteiden toimintaan liittyvä asiantuntemus
- esimiestaidot
- neuvottelutaidot
- yhteistyötaidot

Keskeistä yritysriskien hallinnassa on avainhenkilöiden tunnistaminen ja heihin kohdistuvien riskien kartoittaminen. Avainhenkilöitä kartoitettaessa tulee kiinnittää huomiota henkilöiden osaamiseen, toimenkuvaan ja korvattavuuteen. (Salonen 2005: 50. )

Yrityksen pitäisi varautua etukäteen siihen, miten toimitaan jos avainhenkilö ei jostain syystä pysty hoitamaan työtään. Tietojen dokumentointi on tärkeää ja avainhenkilön tietoja ja taitoja tulisi pyrkiä siirtämään myös yrityksen muille henkilöille. Asiakassuhteita ei pitäisi antaa vain yhden henkilön hoidettavaksi, ettei synny ylittämättömiä ongelmia avainhenkilön estyessä tekemään työtään. Avainhenkilöitä kannattaa yrittää sitouttaa yritykseen erilaisilla henkilöstöeduilla. Avainhenkilön jaksaminen kannattaa myös huomioida, koska liiallinen rasittuminen saattaa uhata häntä kovien odotusten vuoksi. (Salonen 2005: 51 – 52. )

### **Vastuu – ja keskeytysriskit**

Toiminnan riskeihin kuuluvat yrityksen toimintaan liittyvät keskeytymisriskit sekä toimintaan liittyvät vastuuriskit. Vastuuriskejä ovat esimerkiksi sopimusriskit sekä kolmansille osapuolille aiheutuvat vahingot. Kun toiminta alue on laaja, yritys joutuu huomioimaan mahdollisesti kansainvälisiä oikeuskäytäntöjä ja lainsäädäntöjä ja niiden kautta tulevia riskejä. Paikallisesti toimiva pieni yritys kohtaa enimmäkseen keskeytysriskejä sekä kolmansille osapuolille kohdistuvia vastuuriskejä. (Juvonen 2005: 92 - 93. )

Merkittävä yritystoiminnan uhka etenkin pienillä yrityksillä on keskeytysriski. Usein keskeytys aiheutuu yrityksen johtoon kuuluvalla henkilöllä tai muulla avainhenkilöllä sattuneesta vahingosta. Myös omaisuudelle voi sattua vahinko, joka keskeyttää toiminnan pitkäksi aikaa, vaikka itse vahinko olisi pienikin. Esimerkiksi ravitsemusalalla kuu-kauden keskeytysvahinko tavallisen vuotovahingon vuoksi on huomattavasti suurempi myynnin menetyksenä kuin aineellisena vahinkona. (Juvonen2005: 93. )

### **Liiketoimintariskit**

Yrittämiseen liittyy aina liiketoimintariskejä. Liiketoimintariskit liittyvät yrityksen sisäisiin prosesseihin tai liiketoimintaympäristöön. Liiketoimintariskejä voidaan käsitellä joko johtamisprosessiin liittyvänä ilmiönä tai riskien osa- alueina. Johtamisen osana riskienhallinnan pitäisi liittyä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Riskienhallinnan tulee ulottua strategiasuunnittelusta yrityksen arkirutiineihin. (Juvonen 2005: 145. )

Yrityksen riskinkantokykyyn vaikuttaa sen taloudellinen tilanne. Tehokkaasti toimivat yritykset hallitsevat rahavirtansa. Jotta yritys on toimintakykyinen, sen on kyettävä hankimaan rahoitusta toimintaansa varten. Rahoitusriskien hallinnalla on suuri merkitys yrityksen voitontekokyvyn kannalta. Kun yritys hallitsee rahavirtoihin liittyvät riskit, luosen pohjan yrityksen muulle riskienhallinnalle. Rahavirtoihin liittyvät riskit ovat maksuvalmius-, luotto – ja markkinariskit. (Juvonen 2005: 147. )

Maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä täytyy olla rahaa tai lisärahoitusmahdollisuus kattaakseen liiketoiminnan kulut. Maksuvalmiusriskiä seurataan erilaisten tunnuslukujen avulla. Perinteisesti mitataan yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Yrityksen omavaraisuusaste ja konkurssi korreloivat selvästi keskenään. Mitä alhaisempi on yrityksen omavaraisuusaste, sitä suurempi riski on ajautua konkurssiin. Yhteistyökumppanit toimivat mieluummin korkean omavaraisuusasteen omaavan yrityksen kanssa pienentääkseen omaa luottotappioriskiään. (Juvonen 2005: 147 – 148. )

Yrityksen kannattaa seurata omaa luottoriskeille altistumistaan myydessään tuotteitaan tai palvelujaan. Myyntisaamisiin liittyvä luottoriski on normaali kaikessa yritystoiminnassa. Sitä voidaan hallita seuraamalla asiakkaiden liiketoiminnan tunnuslukuja ja taloutta. Myös käteiskauppaan siirtyminen on mahdollista, mutta luottoriskien kaikkien keinojen hyödyntäminen saattaa vähentää potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden käyttäytymisen seurannan on oltava jatkuvaa, koska se saattaa muuttua asiakassuhteen jatkuessa (Juvonen 2005: 149. )

Yrityksen rahoitukseen liittyy myös riski korkotason vaihtelusta. Investointeja suunniteltaessa täytyy huomioida mahdollinen korkojen nousu siten, että lyhennykset kyetään hoitamaan vaikka korot nousisivatkin. Lainanoton oikea mitoitus ja kohtuullisuus sisältyvät yrityksen pitkän tähtäimen riskienhallintaan. (Juvonen 2005: 150. )

### **Asiakkuuksiin liittyvät riskit**

Yritys tarvitsee luonnollisesti asiakkaita joille tarjota tuotteitaan tai palveluitaan. Asiakkuuksien hallintaan tarvitaan myös suunnitelmallisuutta ja johtamista. Asiakkuuksien johtaminen voidaan jakaa neljään pääprosessiin: (Juvonen 2005: 170. )

- asiakkaiden valinta

- asiakkaiden hankinta
- asiakkaiden säilyttäminen
- asiakkaiden avulla tapahtuva kasvu

Tuotannollisella yrityksellä asiakkuuden hallinta on business to business liiketoimintaa, jossa valmistetaan ja kehitetään tuotteita ja usein verkostoon kuuluu useita toimittajia ja monimutkaisia alihankintasuhteita. (Juvonen 2005: 170. )

Palveluyritykset ovat lähtökohtaisesti hyvin erilaisessa tilanteessa tuotannollisiin yrityksiin verrattuna. Palveluyritykset tarjoavat aikaansa ja osaamistaan asiakkaiden käyttöön ja palvelun laatua voidaan arvioida asiakaskohtaamisen näkökulmasta. Palvelun laatu voidaan sen sijaan mitata vasta palvelun tapahduttua. Asiakkuuksien hallinnan riskit eroavat eri toimialoilla ja yrityksissä merkittävästi. (Juvonen 2005: 171 )

Jokaisen yrityksen tulee määrittää itselleen ne asiakassegmentit joita se haluaa ensisijaisesti palvella. Ensimmäinen riski liittyy segmentin valintaan. Mikäli yritys pyrkii palvelemaan kaikkia, se ei voi keskittyä tiettyihin osaamisalueisiinsa joissa voi kasvattaa erityisosaamista ja palvella asiakkaitaan muita paremmin. Esimerkiksi yhden henkilön yritys ei voi tarjota siivous-, korjaus- ruoanvalmistus- kirjanpito- ja lento-opetuspalvelua. Tällainen yritys ei olisi asiakkaan mielestä uskottava ja luotettava palveluntarjoaja. Hallittu asiakasvalinta lähtee yrityksen vahvuuksista ja se huomioi asiakkaiden nykyiset sekä odotettavissa olevat tarpeet. Vaikka edellisen esimerkin kaltaiset asiat kuuluisivat yrittäjän osaamisalueeseen, eivät asiakkaat ole tottuneet hankkimaan lento- opetusta siivoojalta tai kirjanpitoa remonttimieheltä. (Juvonen 2005: 171. )

Asiakassegmentin valintaan liittyviä riskejä ovat muun muassa:

- valitun asiakassegmentin kiinnostus yrityksen palveluja kohtaan
- asiakassegmentin käytettävissä oleva varallisuus
- asiakassegmentin mielikuva yrityksestä ja sen palveluista
- valittujen asiakassegmenttien ymmärtäminen ja odotusten täyttäminen
- asiakassegmentin uskollisuus
- kyky rakentaa asiakassegmenttiä puhutteleva imago

Asiakassegmenttiä valittaessa tulee kuvata myös yritykselle tuottamaton asiakasjoukko, että yritys kykenee tunnistamaan arvoa tuovat asiakkaat ja pystyy erottamaan ne tuottamattomista asiakkaista. (Juvonen 2005: 172. )

Hallittu asiakassegmentin valinta tapahtuu lähtökohta- analyysien avulla. Asiakassegmentin valinnan tulee rakentua yrityksen ja sen palvelujen vahvuuksiin. Asiakkaiden odotukset tulee huomioida samalla kun analysoidaan kilpailijoiden valitsemat asiakkuusstrategiat. Myös kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet tulee analysoida. (Juvonen 2005: 172. )

Uusia asiakkaita etsivä ja uusia palveluita tarjoava yritys ottaa moninkertaisen riskin suhteessa nykyisiin asiakkaisiin ja palveluihin. Alla oleva nelikenttä kuvaa riskin kasvua tavoiteltaessa uusia asiakkaita ja palveluita, ykkönen kuvaa alhaisinta mahdollista riskiä. (Palojärvi 2009: luennot Keski-Pohjanmaan AMK:ssa)

		YRITYKSEN TARJOAMAT PALVELUT	
A S I A K K A A T	Nykyiset	Uudet	
	1	3	
	Uudet	Uudet	
	3	9	

Kuvio 7: Liikeriskien nelikenttä

Asiakkaiden ja palveluiden määrittäminen yritykselle on tärkeä strateginen toimenpide riskien minimoimiseksi varsinkin yritystoimintaa aloitettaessa.

(Palojärvi 2009: luennot Keski-Pohjanmaan AMK:ssa)

Asiakassuhteisiin liittyvää riskiä voidaan hallita toimimalla asiakaslähtöisesti kaikissa tilanteissa. Henkilökunnan jatkuva koulutus varmistaa palvelun korkean laadun. Yrityksen palvelutaso on juuri niin korkea kuin sen heikoin lenkki. Palautteiden systemaattinen kerääminen ja analysointi antavat yritykselle mahdollisuuden kehittää palveluitaan. Rek-lamaatioiden puute ei välttämättä kerro palvelun hyvästä laadusta, vaan asiakas saattaa yksinkertaisesti vaihtaa palveluntarjoajaa oltuaan tyytymätön saamaansa palveluun. Palvelun laadun korostaminen ja kehittäminen ovat tehokkaita asiakasuskollisuuden hallintakeinoja. (Juvonen 2005: 177.)

### **Rikorisriskit**

Rikorisriskillä tarkoitetaan uhkaa, joka kohdistuu yritykseen ryöstön, murron tai ilkivallan muodossa. Murto- ja varkausriskit ovat lisääntyneet voimakkaasti 1980 luvun jälkeen. Vakuutusyhtiöt ovat maksaneet yrityksille korvauksia murroista ja varkauksista johtuvista vahingoista huomattavasti enemmän kuin ennen -80 lukua. (Ojala 2005: 73.)

Omaisuuksien torjunnan peruskeino on rakenteellinen suojaus. Kohteeseen tunkeutuminen estetään tai sitä vaikeutetaan. Vaativimpiin kohteisiin voidaan lisäksi asentaa hälytysjärjestelmä, jolla lisätään kiinnijäämisriskiä ja rajoitetaan tihutöihin käytettävissä olevaa aikaa. Hälytysjärjestelmä vaatii myös tehokkaan vastatoimenpidevalmiuden, poliisin tai vartijan suorittaman valvontakäynnin välittömästi, mikäli järjestelmä hälyttää. (Ojala 2005: 73.)

USA:ssa tehdyt tutkimukset osoittavat että pienin riski altistua murrolle on, jos toimisto sijaitsee pääkadun tai valtatievarrella. Myös läpiajettavat sivukadut ovat suhteellisen turvallisia. Pihan aitaaminen on hyvä keino parantaa murtosuojausta. Aidan tulee olla riittävän korkea ja sellainen, ettei se anna näkösuojaa rikolliselle. Rikollinen ei halua tulla nähdyksi työssään, siksi pihan tulisi olla hyvin valaistu ja pihalla kannatta välttää sellaisia istutuksia, jotka antavat näkösuojaa. (Ojala 2005: 76 -77.)

### **Sopimus – ja vastuuriskit**

Vastuuriskillä tarkoitetaan sellaista vastuuta, joka yritykselle syntyy tietyn normin rikkomisen seurauksena tai oman toiminnan tai tuotteiden aiheuttamina. Vastuuriskeistä



aiheutuu korvausvastuita, rangaistuksia tai muita viranomaisseuraamuksia. Vastuuriskeistä aiheutuu myös muita ylimääräisiä kuluja, kuten esimerkiksi oikeudenkäyntikulut. (Vuori 2005: 98 -99.)

Vastuuriskit laajenevat koko ajan voimakkaasti. Uusia velvoitteita yrityksille syntyy monien eri tekijöiden kautta. Yrityksiä koskeva oikeudellinen sääntely ja valvonta lisääntyy ja vastuukysymykset ovat oikeuskäytännössä voimakkaasti esillä. Kuluttajaa suojataan lainsäädännöllä ja vahingoille etsitään ulkopuolista maksajaa. (Vuori 2005: 99.)

Yritystoiminnassa solmitaan yhteistyötahojen kesken sopimuksia, joissa sovitaan keskinäisistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Suomessa vallitsee sopimusvapauden periaate jolloin osapuolet voivat valita, minkälaisia sopimuksia solmivat. Sopimusehdoissa määritellään sopimuksen sisältö ja minimoidaan sopimiseen liittyvät riskit. Pienelläkin yrityksellä on suuri joukko erilaisia sidosryhmiä joiden kanssa toimitaan sopimussuhteessa. Tyypillisimpiä ovat kaupankäyntiin liittyvät osto- ja myyntisopimukset. Pienen yrityksen riskit liittyvät usein sopimustekniikkaan ja sopimusehtoihin, jota ei tunneta riittävästi. Myöhemmin sopimuksen tulkinnassa tulee ongelmia, kun asioita on jäänyt sopimuksessa määrittelemättä tai ehtoja tulkitaan eri tavoin sopimuskumppaneiden kesken. (Vuori 2005: 101 -102.)

Hyvässä sopimuksessa täytyy sopimusosapuolten määrittellä ainakin seuraavat asiat:

- sopimuskumppanit
- osapuolten velvoitteet ja vastuut sekä vastuunrajoitukset
- noudatettavat ehdot
- toimitus ja aikataulu
- hinnat ja maksuehdot
- lainvalinta – ja oikeuspaikkakysymykset (käytettävä kieli oikeudessa)
- sopimusrikkomuksen seuraamukset
- muut sopimuksen kannalta merkittävät seikat

Yritys ei voi poistaa kaikkia sopimusvastuitaan laatimalla itselleen edullisia sopimusehtoja, sillä osa lainsäädännöstä on pakottavaa eikä vahingonkorvauksia tai muita voida rajoittaa edes sopimuksin. (Vuori 2005: 103 -104.)

## Tietoriskit

Tietojenkäsittely on kehittynyt viime aikoina huimasti ja tietojenkäsittelystä on tullut voimavara, jolla käsitellään ja liikutellaan yrityksen informaatio-, raha – ja tavaravirtoja. Toimiva tietojenkäsittelyratkaisu on yrityksen toiminnan kannalta välttämätön resurssi ja ehto yrityksen menestymiselle. On ensiarvoisen tärkeää, että tietoturvallisuus on osa yrityksen strategista suunnittelua. (Korhonen 2005: 115 – 116.)

Yrityksen tietojenkäsittelyratkaisua uhkaavat monet riskit, jotka toteutuessaan haittaavat yrityksen toimintaa. Näitä mahdollisia haittoja voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- keskeytyykö liiketoiminta?
- aiheutuuko tulojen menetyksiä?
- aiheutuuko vahinkoa yrityskuvalle?
- aiheutuuko häiriötä asiakassuhteisiin?
- aiheutuuko oikeudellisia seuraamuksia?
- vaikeutuuko yrityksen päätöksenteko?
- lisääntyvätkö väärinkäytösmahdollisuudet?

Tietojenkäsittelyn ongelmat voivat olla seurausta erilaisista ulkoisista tapahtumista. Näitä ovat palo-, murto-, varkaus-, vuoto-, ja sähköilmiövahingot. Ongelmat voivat olla myös sisäisiä kuten valmistusvirhe, ohjelmien keskinäinen yhteensopimattomuus, tai muu inhimillinen virhe. (Korhonen 2005: 117.)

Tietoriskeihin sisältyy myös yrityksen tietoturvallisuus. Tietoturvallisuus tarkoittaa laitteiden, ohjelmien ja tietoverkkojen muodostaman kokonaisuuden suojaamista hallinnollisilla, toiminnallisilla ja teknillisillä turvatoimenpiteillä. Yrityksen tietoturvallisuus rakentuu käytettävyyden, eheyden ja luotettavuuden varaan. Käytettävyys tarkoittaa sitä, että tietojenkäsittelyn palvelut ovat aina saatavissa ja hyödynnettävissä. Eheys tarkoittaa sitä, että tiedot ja tietojärjestelmät ovat oikeellisia, ajantasaisia väärentämättömiä, kattavia ja käyttökelpoisia. Luotettavuus tai luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että tiedot ovat vain niiden käytettävissä joilla on oikeudet kyseisiin tietoihin ja tiedot tulevat säilymään luottamuksellisina. (Korhonen 2005: 119 -120.)

Tietoturvallisuus on avainasemassa yrityksen toiminnan ja arvon kehittämiseen tarvittavan työrauhan saavuttamiseksi. Yrityksen tietojenkäsittelyratkaisut, palvelut ja muu toiminta on suojattava siten, että niiden käytettävyys, eheys ja luottamuksellisuus vastaavat jatkuvasti yrityksen liiketoiminnan vaatimuksia. (Korhonen 2005: 123.)

### **3 KONSULTTIYRITYKSEN PERUSTAMINEN**

Tässä kehittämistehtävän toiminnallisessa osassa käsitellään ne oleelliset asiat, jotka tulee huomioida perustettaessa hitsauskonsultaatiota tarjoava yritys.

#### **3.1 Yrityksen perustaminen**

Yritystä perustettaessa on aluksi päätettävä yrityksen nimi ja yhtiömuoto. Nimen valinta on tärkeä ja merkittävä asia yritykselle. Nimen pitäisi olla jotenkin toimialaa kuvaava mutta ei liian vaikea eikä pitkä. Nimen tulee olla ytimekäs ja erottuva sekä helposti muistettava. Tässä vaiheessa käytetään työnimeä ”Konsulttiyritys”.

Hitsauksen koordinointiin liittyvä konsulttiyritys tarvitsee aloituspääomaa kohtalaisen vähän. Investoinneiksi riittävät tietokone ja tulostin, puhelin ja toimistotila.

Konsulttiyrityksen yhtiömuodoksi sopii parhaiten yksityinen elinkeinonharjoittaja. Toiminimellä pääsee alkuun ilman merkittäviä aloituspääomia ja toiminimi on tarvittaessa muutettavissa osakeyhtiöksi, mikäli toiminta kasvaa.

##### **3.1.1 Missio**

Konsulttiyritys edistää pienten ja keskisuurten konepajojen laadunhallintaa hitsauksen koordinoinnissa Keskipohjanmaan, Eteläpohjanmaan ja Pohjoispohjanmaan alueilla.

##### **3.1.2 Visio**

Konsulttiyrityksen tavoitteena on olla alueellisesti arvostettu asiantuntijakumppani hitsaavassa teollisuudessa.

##### **3.1.3 Strategia**

Konsulttiyrityksen strategisena tavoitteena on lisätä alueen hitsaavan teollisuuden kilpailukykyä tarjoamalla edullisen tavan hallita hitsauksen laatuprosesseja.

### 3.2 Asiakkaat ja markkinointi

Konsulttiyrityksen asiakkaita ovat pienet ja keskisuuret konepajat, joilla on hitsaavaa tuotantoa mutta ei resursseja tai muuten halua kehittää dokumentoitua hitsauksen laadunhallintaa. Myöhemmin toimintaa voidaan laajentaa myös sellaisiin yrityksiin, joilla on koulutettu hitsauskoordinaattori, mutta tarvetta tasata kysyntähuippuja ulkopuolisella hitsauskoordinaattorilla. Asiakaskuntaan voivat kuulua myös lukuisat alihankintaa tekevät asennusyrietykset, joilla perinteisesti on hyvä käytännön osaaminen hitsaamisesta mutta ei juuri minkäänlaista teoriaosaamista dokumentoinnista tai hitsaajan pätevyysien ylläpidosta. Tähän päivään asti asentajat ovat joko hitsanneet ilman hitsausohjeita tai käyttäneet tilaajan hitsausohjeita, mutta tulevaisuudessa hyvin todennäköisesti tullaan vaatimaan asentajiltakin oman laatujärjestelmän puitteissa laaditut hitsausohjeet ja hitsaajan pätevyysien voimassaolon seuranta.

Asiakkaille voidaan tarjota seuraavia palveluita:

- hitsauskokeen valvonta
- hitsauskokeen valvonta ja hitsaajanpätevyysien jatkaminen puolivuositain
- hitsaajarekisterin ylläpito ja päivittäminen
- alustavan hitsausohjeen laadinta (pWPS)
- menetelmäkokeen hitsauksen valvonta
- hitsausohjeen laadinta (WPS)
- hitsausohjerekisterin ylläpito
- yrityksen nimettynä hitsauskoordinaattorina toimiminen ja osallistuminen auditoimintoihin
- konsultaatio tiettyjen standardien vaatimista erityisvaatimuksista
- yleinen hitsaukseen liittyvä neuvonta

Osa yllä olevista on sellaisia palveluita, joita tarjoavat myös ilmoitetut laitokset. Ilmoitetun laitoksen edustaja ei voi kuitenkaan toimia auditoimansa yrityksen hitsauskoordinaattorina.

### 3.3 Kilpailijat

Konsulttiyrityksen kilpailijoita ovat Suomessa toimivat ilmoitetut laitokset. Polartest ja Inspecta tarjoavat teollisuuteen muun laadunvalvonnan ohessa myös osaa konsulttiyrityksen tarjoamista palveluista. Muita kilpailijoita ovat tietenkin yritykset joilla on oma hitsauskoordinaattori, mutta nämä yritykset voivat olla myös yhteistyökumppaneita.

Toisaalta myös ilmoitetut laitokset saattaisivat olla yhteistyökumppaneita ainakin joissain palveluissa. Heidänkin intresseihinsä kuuluu huolehtia konepajojen laadukkaasta hitsauksen dokumentoinnista, mutta pienemmät tehtävät kuten hitsauskokeen valvonta ei välttämättä ole heille kovin houkutteleva palvelu. Tätä kirjoittaessa tekijä ei ole vielä löytänyt muita konsulttiyrityksen kaltaisia palvelun tarjoajia.

### 3.4 Toiminnan laajuus

Koska kyseessä on yhden henkilön yritys, toiminta täytyy rajata ainakin aluksi kohtuullisen ajomatkan säteelle. Konsulttiyrityksen tarjoama palvelu vaatii jatkuvasti käyntejä asiakkaiden luona, joten toimintaa markkinoidaan lähialueelle noin 100 – 150 km säteellä. Myöhemmin kun asiakaskunta ja toiminta on vakiintunut, voidaan palvelua laajentaa lisähenkilöstön avulla laajemmalle alueelle, mikäli kysyntää on riittävästi.

### 3.5 SWOT

Yrityksen mahdollisuuksien ja riskien hahmottamista voidaan helpottaa nelikenttäanalyysin avulla.

<b>VAHVUUDET</b> Teoriaosaaminen ja koulutus toimialalle Liiketoimintaosaaminen	<b>HEIKKOUEDET</b> Uusi liikeidea, luottamuksen saavuttaminen asiakailta
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Luoda toimiva verkosto Laajentaa toimintaa	<b>UHAT</b> Normaalit liiketoimintariskit

## **Vahvuudet**

Konsulttiyrityksen vetäjällä on pitkä työkokemus hitsaavassa teollisuudessa sekä hitsaajana että hitsauskoordinaattorina. Myynti- ja projekti- insinöörinä on kertynyt hyvä liiketoimintaosaaminen ja kokemusta myös riskeistä ja niiden torjumisesta toimialalla. Myös toimialan tuntemus on hyvä ja verkostot ovat laajat. Konsulttiyrityksellä on myös muo-  
dollinen koulutus harjoittamaansa palveluun.

## **Heikkoudet**

Uusi toimintamalli saattaa herättää epäilyksiä konepajoissa. Ne jotka ovat tulleet toimeen aiemminkin ilman dokumentoitua laadunhallintaa, saattavat ajatella pärjäävänsä näin myös tulevaisuudessa. Käsiteltäviksi tulevat myös vastuukysymykset, mikä vastuu konsulttiyrityksellä on mikäli laaditut dokumentit aiheuttavat ongelmia loppuasiakkaalle esimerkiksi murtuneina hitseinä. Kuinka ratkaistaan onko kyseessä loppuasiakkaan väärä materiaalivalinta, konepajan huono hitsausosaaminen vai huonosti laaditut hitsausohjeet?

## **Mahdollisuudet**

Mikäli konsulttiyritys onnistuu luomaan toimivan ja taloudellisesti kannattavan verkoston, laajentumismahdollisuudet ovat merkittävät. Suuretkin konepajat saattavat olla kiinnostuneita järjestämään hitsauksen koordinoinnin alihankkijan kautta. Silloin vältetään oman hitsauskoordinaattorin kalliilta kouluttamiselta ja vältetään riski, että koulutettu koordinaattori siirtyy kilpailijalle jolloin panostus koulutukseen menetetään ja joudutaan kouluttamaan taas uusi hitsauskoordinaattori jonka jäämisestä yritykseen ei taaskaan ole mitään takeita.

## **Uhat**

Konsulttiyrityksen uhkana ovat kaikki liiketoimintaan kuuluvat normaalit riskit.

### **3.6 Konsulttiyrityksen riskianalyysi**

Kaikkeen yrittämiseen liittyy aina riskejä, niin myös konsultaatiota tarjoavan yrityksen toimintaan. Riskejä vastaan varaudutaan riskianalyysin ja vakuuttamisen avulla. Konsulttiyrityksen, jolla ei ole tuotantoa, ei tarvitse käsitellä ympäristöriskejä tai tuotantoon liittyviä riskejä ainakaan siinä määrin kuin konepajojen. Myös alihankintaan ja yleensä hankintoihin liittyvät riskit eivät kuulu konsulttiyrityksen pahimpiin riskityyppeihin. Seuraavassa keskitytään niihin oleellisiin tekijöihin, jotka voivat vahingoittaa tässä kehittämissä tehtävissä käsiteltävää yritystä.

#### **Konsulttiyrityksen henkilöriskit**

Yhden hengen yrityksessä riskinä on varahenkilöjärjestelmän puuttuminen. Yrittäjää voi kohdata tapaturma tai sairastuminen, tai samat asiat voivat kohdata perheenjäseniä, jolloin liiketoiminnan harjoittaminen saattaa vaikeutua. Työkyvyttömyysriskiä voidaan pienentää elämäntapa valintojen avulla. Terveet elämäntavat, hyvä ravinto ja kohtuullinen liikunta pienentävät sairastumisriskiä.

Vakuutusten avulla voidaan hallita tapaturman aiheuttamaa taloudellista epävarmuutta. Varahenkilöjärjestelmän luomisella eliminoidaan asiakkaiden menetys tapaturma- tai sairaustapauksissa. Yrityksen ja asiakkaiden tietojen huolellinen dokumentointi auttaa varahenkilöä suoriutumaan tehtävistään. Varahenkilö voi olla joku luotettava kollega toimialalta, tai mahdollisesti ulkopuolinen ilmoitettu laitos, jolla on samat asiakaskontaktit eri toimeksiantoina.

Konsulttiyrityksellä vastuu ja keskeytysriski liittyy henkilöriskeihin, koska mahdolliset keskeytykset toiminnassa tapahtuvat vain yrittäjän estyessä hoitamaan työtään. Toki tämä voi aiheuttaa keskeytyksen asiakkaan toiminnassa, minkä vuoksi onkin välttämätöntä miettiä toimiva varahenkilöjärjestelmä heti yrityksen aloitettua toimintansa.

#### **Liiketoimintariskit konsultoinnissa**

Liiketoimintariskit liittyvät konsulttiyrityksen liiketoimintaympäristöön. Merkittävimpänä on luottoriski. Myyntisaamisiin liittyvää luottoriskiä voidaan hallita seuraamalla asi-



akkaiden liiketoiminnan tunnuslukuja ja taloutta. Liiketoiminta aloitetaan yritysten kanssa, joihin on luotu kontaktit jo aiemmissa työtehtävissä ja joiden toimintatapa on tuttua. Toiminta pyritään saamaan käyntiin tietyn luottoasiakaskunnan kanssa, ja vasta kun toiminta on vakiintunut, ryhdytään laajentamaan ja hankkimaan uusia asiakkaita.

Konsulttiyrityksen aloituspääomantarve on hyvin pieni: tietokone, puhelin ja toimitilat, jotka voivat olla yrittäjän kotona. Luottotappio ei ole konsulttiyritykselle taloudellinen katastrofi, koska yritystoimintaan ei tarvitse sijoittaa kovin paljon käyttöpääomaa. Suurin sijoitus on yrittäjän käyttämä työaika. Tietysti myös konsulttiyrityksellä on olemassa kiinteitä kuluja sekä ennakkoverot, joihin täytyy varautua. Luottotappio ei kuitenkaan ole niin merkittävässä asemassa kuin tuotannollisessa yrityksessä, joka joutuu maksamaan palkkakulut organisaatiolle sekä ostamaan raaka-aineita täyttääkseen hankintasopimuksen velvoitteet.

### **Konsulttiyrityksen asiakkuusriskit**

Asiakkuuksien hallinnassa tarvitaan suunnitelmallisuutta ja hyvää strategista johtamista. On määriteltävä se asiakassegmentti, jota halutaan ensisijaisesti palvella. Hallittu asiakasvalinta lähtee yrityksen vahvuuksista ja huomioi asiakkaiden sekä nykyiset että odotettavissa olevat tarpeet. Asiakassegmentin käytettävissä olevat varat on huomioitava, sekä segmentin kiinnostus yrityksen palveluja kohtaan. Konsulttiyrityksen on kyettävä tunnistamaan asiakasjoukosta arvoa tuovat asiakkaat.

Asiakasvalinta ja konsulttiyrityksen palveluiden markkinointi tehdään aluksi vanhojen liikesuhteiden perusteella. Asiakassuhteisiin liittyvää riskiä pyritään hallitsemaan toimimalla asiakaslähtöisesti kaikissa tilanteissa. Palautteiden systemaattinen kerääminen ja analysointi auttavat konsulttiyritystä kehittämään palveluitaan. Kilpailuetuna konsulttiyritys käyttää joustavuutta. Palvelua voidaan tarjota asiakkaalle sopivimpana ajankohdana, vaikka viikonloppuna.

### **Sopimus – ja vastuuriskit**

Vastuuriskeistä voi aiheutua yritykselle oikeudenkäyntikuluja, erilaisia viranomaisseuraamuksia tai korvausvastuita. Konsulttiyrityksen laatimat sopimukset toimeksiannoista

tulee solmia huolellisesti, rajaten takuusta ja vastuista pois välilliset seuraamukset. Lisäksi sopimuksissa on määriteltävä tarkasti konsulttiyrityksen osuus ja vastuu hitsauskoordinaatiossa. Konsulttiyritys ei mitoitakaan hitsejä, ei valitse käytettäviä materiaaleja eikä standardeja. Konsulttiyritys laatii menetelmäkokeet ja hitsausohjeet asiakkaan toimittamien parametrien mukaisesti, jolloin asiakas tai hänen toimeksiantajansa vastaa tuotteen suunnittelun oikeellisuudesta. Konsulttiyritys tietenkin pyrkii palvelemaan asiakastaan ja hänen toimeksiantajaansa parhaalla mahdollisella tavalla ja huomauttaa, mikäli suunnittelu- tiedoissa tai materiaalivalinnoissa on ristiriitaisuuksia tai virheitä. Konsulttiyritys ei kuitenkaan ota vastuuta suunnittelusta tai muista teknisistä valinnoista hitsaukseen tai tuotteiden konstruktion liittyen.

### **3.7 Konsulttiyrityksen markkinointisuunnitelma**

Konsulttiyrityksen toiminta riippuu hyvistä ja luottamuksellisista asiakassuhteista. Suunnitelmallinen markkinointi on välttämätöntä luottamuksen saavuttamiseksi. Suhdemarkkinointi tulee olemaan merkittävässä roolissa Konsulttiyrityksen markkinoinnissa.

#### **3.7.1 Markkinointistrategia**

Konsulttiyritykselle asetetaan ensisijaiseksi tavoitteeksi laatia markkinointisuunnitelma toiminnan aloittamiseksi, sekä myöhemmin pitemmän tähtäimen strateginen markkinointisuunnitelma. Konsulttiyrityksen markkinoinnin lähtökohtana ovat markkinat ja niillä vallitsevat tarpeet. Konsulttiyrityksen tuoteratkaisu on asiantuntijapalveluiden tarjoaminen pienille hitsaaville konepajoille. Konepajojen tarpeita pyritään täyttämään mahdollisimman hyvin ja tarjotaan siten konepajoille mahdollisuus parantaa kannattavuuttaan hitsauksen laadunhallinnan avulla. Dokumentoitu hitsauksen laadunhallinta tarjoaa osalle yrityksistä myös mahdollisuuden laajentaa asiakaskuntaansa sellaisiin asiakkaisiin, joille ei aiemmin ole voitu tarjota toimituksia puuttuvien dokumenttien, kuten hitsausohjeiden tai hitsaajan pätevyyksien vuoksi.

Alussa tavoitellaan maltillista liikevaihtoa. Konsulttiyrityksen tavoitteena on alussa työllistää yksi henkilö osa- aikaisesti. Alussa keskitytään hankkimaan muutama sitoutunut perusasiakas, joihin luotu asiakassuhde pyritään luomaan pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi hyvän ja liiketoiminnallisesti kannattavan toiminnan sekä suhdemarkkinoinnin avulla.

Yhden henkilön työpanos iltaisin ja viikonloppuisin tehtävänä konsultointina voisi olla 60h – 90 h /kk. Viikonloppuisin tehtävä konsultointi saattaa olla merkittävä kilpailuetu osalle yrityksistä, koska on ensiarvoisen tärkeää, ettei tuotanto häiriinny laadunhallintaan liittyvän byrokratian vuoksi. Toimintaa aloitettaessa ja luotaessa yrityksiin hitsausdokumentaatiota, mahdollisuus hitsata menetelmäkokeita ja pätevyyskokeita normaali työajan ulkopuolella voi olla erittäin hyvä kilpailuvaltti verrattuna konsulttiyrityksen kilpailijoihin, jotka eivät normaalisti tarjoa näin joustavaa palvelua.

Normaalisti konepajamaailmassa markkinointi on asiakassuuntaista. Lähtökohtana on se, että tuotteita tehdään ostajakunnan toivomusten mukaisesti. Ostaja määrittelee tuotteen vaatimukset, materiaalit, dimensiot ja yleensä kaiken tuotteeseen liittyvän. Konepajat eivät voi luoda tai lisätä kysyntää, koska tarpeet tuotteille tulevat asiakkailta. Esimerkiksi matkapuhelinvalmistajat voivat luoda markkinoita keksimällä puhelimiin uusia ominaisuuksia, joista mainosten avulla tehdään trendejä ja luodaan asiakkaille tarpeita. Konepajaympäristössä tarve tuotteelle tulee loppuasiakkaan investointitarpeista. Asiakas ryhtyy valmistamaan esimerkiksi uutta kemikaalia, laajentaa nykyistä tuotantoaan tai hankkii laitteita vanhentuneiden tilalle. Joka tapauksessa tarve tuotteelle lähtee asiakkaasta, ja asiakas määrittelee kaikki tuotteen ominaisuudet.

Konsulttiyrityksen mahdollisuutena on poikkeuksellisesti mahdollisuus luoda omille asiakkailleen tarpeita. Asiakastapaamisten yhteydessä pienille konepajoille voidaan osoittaa mahdollisuus laajeneviin markkinoihin panostamalla hitsauksen laadunhallintaan. Konsulttiyritys tulee käyttämään B – to B – markkinointia ja vuorovaikutusmarkkinointia luodessaan pohjaa asiakaskunnalleen.

### **3.7.2 Tavoitteet**

Ensimmäinen vuosi:

Yritystoiminta aloitetaan ja luodaan asiakasverkosto, jonka avulla toimintaa ylläpidetään ja toimintoja kehitetään myöhempää toimintojen laajentamista varten. Ensimmäisen vuoden aikana valitut asiakkaat tulee vakuuttaa yhteistyön taloudellisesta kannattavuudesta ja toiminnan hyödyllisyydestä asiakkaalle. Ensimmäisenä vuonna tavoitellaan yhteistyötä muutamaan asiakkaaseen, jotta konsulttiyrityksen toiminta saadaan vakiintumaan ja poh-

ja myöhemmälle kehittämiselle ja laajentamiselle tulee mahdolliseksi. Hinnoittelussa pyritään hieman kilpailijaa matalampaan tuntihintaan. Työmäärä tulee pitää kohtuullisena, koska alkuvaiheessa on tarkoitus toimia konsulttina osa-aikaisesti.

Toinen vuosi:

Toisena vuonna asiakaskunta on vakuutettu yhteistyön hedelmällisyydestä ja hyödyllisyydestä, jolloin ryhdytään tavoittelemaan kasvua ja uusia asiakkaita. Toisena vuonna tavoitteena on työllistää yksi henkilö päätoimisesti. Toisen vuoden aikana laajennetaan markkinointia ja haetaan kasvua, jotta toimintaa voidaan laajentaa ja lisätä henkilöstöä.

### **3.7.3 Markkinointikanavat**

Konsulttiyritykselle avataan internetsivut, joissa toimintaa esitellään. Muuten tehdään suoramarkkinointia niihin yrityksiin joita asiakkaaksi tavoitellaan.

Yhdeksänkymmentä luvun lopussa Nivala- Haapajärven seutukunnassa yritettiin luoda alueelle alihankintaverkoston terästuotteiden jalostukseen liittyen. Veturiyrityksiä alueella olisi ollut, mutta hanke ei toteutunut pienempien yritysten laadunhallinnan puutteiden vuoksi. Veturiyritykset olisivat vaatineet laatujärjestelmän alihankkijoiltaan, osittain myös viranomaisvaatimukset olisivat edellyttäneet sertifioitua laatujärjestelmää verkoston yrityksiltä. Pienemmät konepajat olivat aluksi erittäin kiinnostuneita alihankintaverkoston luomisesta ja mukana olosta verkostossa, mutta kun laatuvaatimukset esitettiin, osa sanoi suoraan haluavansa välttää kaikkea toimintaa jossa vaaditaan esimerkiksi hitsauksen dokumentointia. Tämän tyyppisiin yrityksiin konsulttiyritys voisi markkinoida palveluitaan suoramarkkinointina. Henkilökohtaiset tapaamiset yrittäjien kanssa voisivat luoda uskoa mahdollisuuksista laajentaa toimintaa panostamalla laadunhallintaan. Konsulttipalveluja käyttäen laadunhallinta ei myöskään tuntuisi niin ylivoimaiselta panostukselta, kuin se usein pienyrittäjistä tuntuu. Pienemmissä konepajoissa on usein johtajana käytännön huippuosaaja, jolla ei ole teknistä koulutusta eikä myöskään halua kovin byrokraattiseen toimintaan jota dokumentoitu laadunhallinta edellyttää.

Markkinointi ja asiakassuhteiden luominen aloitetaan niihin yrityksiin, joihin Konsulttiyrityksellä jo on asiakassuhde aiemmista organisaatioista ja joihin luottamukselliset välit on jo luotu.

### **3.7.4 Suhdemarkkinointi**

Konsulttiyritys panostaa asiakassuhteissaan erityisesti suhdemarkkinointiin. Konsulttiyritys tulee käsittelemään markkinointia suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena asiakkaiden ja asiakkaiden asiakkaiden kanssa. Konsulttiyrityksen tehtävänä on ymmärtää ja palvella paitsi omia asiakkaitaan, myös heidän asiakkaitaan eli tuotteiden tai palveluiden loppukäyttäjiä. Menestyäkseen markkinoilla Konsulttiyrityksen täytyy ymmärtää loppuasiakkaan tarpeita ja auttaa omien asiakkaidensa lisäksi myös loppuasiakasta menestymään. Tässä luultavasti on hyödyksi se, että suhteet loppuasiakkaisiin on luotu jo aiemmissa organisaatioissa työskenneltäessä.

Ulkoisen toimintaympäristö tulee korostumaan konsulttiyrityksen kilpailuympäristössä. Konsulttiyritykseltä vaaditaan nuhteetonta liike-etiikkaa ja korkeaa moraalialia, koska asiakasverkostossa voi toimia konsulttiyrityksen kilpailija joko asiakkaan tai loppuasiakkaan edustajana, yhteistyökumppanina tai konsulttina. Ilmoitetut laitokset toimivat osittain Konsulttiyrityksen kilpailijoina, mutta yhteistyö niiden kanssa on välttämätöntä lainsäädännön ja EU direktiivien myötä. Loppuasiakkaat käyttävät ilmoitettuja laitoksia tarkastamaan ostamansa tuotteen laadun, sekä varmistamaan vaatimustenmukaisuuden toteutumisen. Ilmoitetut laitokset myös auditoivat koko verkoston toimijoiden laatujärjestelmät, tulevaisuudessa mahdollisesti myös Konsulttiyrityksen laatujärjestelmän.

### **3.7.5 Konsulttiyrityksen ansaintalogiikka**

Konsultointiyritys tulee tarjoamaan palvelua pienten hitsaavien yritysten hitsauskoordinointiin. Pienille yrityksille tarjotaan mahdollisuutta laajentaa asiakaskuntaansa dokumentoidun hitsauksen laadunhallinnan avulla. Yritykset voivat myös tarjota monipuolisempia palveluita olemassa oleville asiakkailleen.

Pienten yritysten kilpailukyky paranee heidän voidessaan tarjota entistä vaativampia toimituksia vanhoille asiakkailleen ja samalla ne voivat tavoitella uusia asiakkaita, joille ei aiemmin voitu tarjota palveluita puuttuvien hitsausdokumenttien vuoksi.

Toimialalle tulee jatkuvasti uusia vaatimuksia, kuten viimeisimpänä teräsrakennedirektiivi. Kiristyvät vaatimukset tulevat poistamaan alalta ne yritykset, jotka eivät kykene järjestämään hitsauskoordinaatiotaan vaaditulle tasolle.

1990 – luvun lopussa yritettiin Nivala – Haapajärven seutukunnan toteutetussa Metalliteollisuuden kehittämisprojektissa luoda alihankintaverkostoa eräälle paikalliselle veturiyritykselle. Hanke kaatui siihen, ettei pienillä konepajoilla ollut vaadittavat laatuasiat kunnossa, eikä myöskään resursseja saattaa puutteita kuntoon. Resurssien puutteen lisäksi asiaa vaikeutti myös yrittäjien epäily omasta osaamisestaan ”laatubyrokratian” hallinnassa. Pienten yritysten johtajat ovat usein kouluttamattomia ja jo pelkkä tekstin tuottaminen voi olla ongelmallista. Nämäkin pienet yritykset Nivala-Haapajärven seutukunnassa olisivat voineet saattaa laadunhallintansa vaatimusten mukaisiksi, jos alueella olisi ollut asiantuntijapalvelua tarjoava yritys.

Konsultointiyritys auttaa kilpailukyvyn säilyttämisessä ja parantamisessa niitä yrityksiä, joilla ei ole resursseja ryhtyä itse saattamaan hitsauksen laadunhallintaa uusien vaatimusten tasolle. Hitsauksen dokumentoitu laadunhallinta auttaa yrityksiä säilyttämään nykyiset asiakkaansa, sekä tavoittelemaan vaativampia töitä ja uusia asiakkaita terästeollisuudesta.

#### 4. POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tarkastella hitsauskonsultaatiota tarjoavan yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla sekä luoda pohja yrityksen perustamiseksi. Opinnäytetyötä tehdessä tekijä on tullut pohtineeksi monia yrittäjyyteen liittyviä asioita ja kysymyksiä. Työn myötä ajatukset ovat selkiytyneet ja riskien ja mahdollisuuksien välinen suhde on hahmottunut.

Yrityksen perustaminen kyseiselle liiketoiminta alueelle ei vaatisi kovin suurta taloudellista panostamista alussa. Suurin panostus yritykseen olisi yrittäjän ajankäyttö päivätyön ohessa. Vaikka liikeidea vaikuttaa kannattavalta, siirtyminen yrittäjäksi tehdään varovasti vaarantamatta perheen taloutta. Toimiminen yrittäjänä päivätyön ohessa vaatisi paljon aikaa, joka olisi poissa perheeltä. Kun perheessä on neljä alaikäistä lasta, joista kaksi vielä taaperoiässä, ajankäyttöä joutuu miettimään vielä muutama kertaan.

Potentiaalinen asiakaskunta on suureksi osaksi tuttua aiemmista työtehtävistä. Moneen toimijaan on luotu luottamukselliset välit jo edellisissä yhteisissä projekteissa. Panostamalla suhdemarkkinointiin olisi mahdollista luoda pitkäaikaisia ja toimivia asiakassuhteita. Lähtökohtana olisi, että kaikki asiakkaat olisivat aina tähtiasiakkaita. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista, eivätkä uudet asiakkuudet välttämättä tuota samalla tavalla kuin hyvin hoidetut vanhat asiakassuhteet.

Projektipäällikön tehtävissä oppi paljon uusien asiakassuhteiden ongelmallisuudesta. Vaikka yritti kartoittaa riskit ja pohtia yhdessä projektitiimin kanssa, mitä mahdollisia ongelmia uusi asiakassuhde voisi tuoda tullessaan, lähes aina tuli yllätyksiä joihin ei ollut osannut varautua. Näistä yllätyksistä aiheutui taloudellisia menetyksiä ensimmäisissä toimituksissa. Seuraavissa projekteissa kyseiset asiat osattiin huomioida jo tarjouslaskennassa ja eliminoida myyntikatteen pieneneminen.

Konsulttiyrityksen alkuvaiheessa pyrittäisiin toimimaan vain tuttujen asiakkaiden kanssa, joiden toimintatavat ovat tiedossa eikä yllätyksiä ole odotettavissa. Ajan kuluessa ja toiminnan vakiintuessa voisi hakea vähitellen laajempaa asiakaspiiriä ja mahdollisesti lisätä myös henkilökuntaa.

Tässä on käsitelty yritystä työnimellä konsulttiyritys. Mikäli yritys todella perustetaan, nimenvalinta on tehtävä huolellisesti. Henkilönimeä ei ole hyvä käyttää yrityksen nimenä, koska epäonnistumisen mahdollisuus yrittämisessä on aina olemassa. Yrityksen nimen pitäisi olla lyhyt ja ytimekäs sekä helposti muistettava. Koska ainakin aluksi toimitaan paikallisesti, nimi voisi liittyä toimialueeseen tyyliin: ”Kokkolan hitsauskonsultointi” tai ”Keski- Pohjanmaan hitsauspalvelu”. Paikallisuus viestii uskottavuutta ja tuo yritykselle asiakkaita.

Pahimpina riskeinä toiminnassa olisi mahdolliset luottotappiot. Vakiintuneen asiakaskunnan johdosta luottotappion riskikin tosin aiheutuisi enemmän yleisestä taloustilanteesta kuin muista tekijöistä. Luottotappio sinänsä ei olisi konsulttiyritykselle kuolettavan haavoittava, koska pääomaa ei tarvitse sitoa materiaalihankintoihin eikä muihin ulkopuolisiin palveluihin, kuten monessa muussa liiketoiminnassa.

Osaamisen kehittämistä tulee suunnitella heti alusta alkaen. Vaikka koulutusta ja käytännön osaamista alalta on paljon, on tehtävä suunnitelma osaamisen varmistamiseksi myös tulevaisuudessa. Hitsausneuvojan pätevyys kannattaisi päivittää hitsausinsinöörin pätevyudeksi mahdollisimman pian. Täytyy myös suunnitella miten seurataan alan kehitystä ja muuttuvia vaatimuksia tulevaisuudessa. Hitsausteknillisen yhdistyksen jäsenyys, alan lehtien seuraaminen sekä seminaareihin osallistuminen auttavat ylläpitämään tiedot päivitettyinä.

Yrittäjyyteen kasvetaan usein vähitellen ja yrityksen perustaminen on monivaiheinen ja vaativa prosessi. Yrityksen perustamisen lähtökohtana on halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yrittäjäksi ryhtyminen on aina tietoinen valinta, joka on huolellisesti harkittava. Tämän opinnäytetyön aikana halu yrittäjyyteen on kasvanut ja varmuus liikeidean toimivuudesta on parantunut. Yrityksen perustamisen ajankohtaa pitää vielä miettiä elämäntilanteen kannalta ja ajankäytön kannalta. Perheen tuki on yrittäjälle erittäin tärkeä asia. Yrittäjän elämäntilanteen tulee olla sellainen, että yrittäjyyteen on mahdollista panostaa täysillä.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tutkia mahdollisuuksia ja luoda edellytykset perustaa yritys, joka voisi tarjota hitsauksen koordinoitua pienemmille konepajoille. Tutkimuksellisen viitekehyksen rajauksessa päätettiin tutkia yrittäjyyteen, markkinointiin ja yrityksen riskeihin liittyviä asioita. Kehittämistehtävässä on tutkittu alussa määritellyt asiat,



niistä on tehty johtopäätöksiä ja saatu ”eväitä ” ja innostusta asian viemiseen eteenpäin. Opinnäytetyön jatkotoimenpiteenä tullaan laatimaan liiketoimintasuunnitelma, jossa määritellään tarkasti kaikki tässä työssä käsitellyt asiat. Liiketoimintasuunnitelmassa tullaan käsittelemään myös ne asiat, jotka rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Myös pitemmän tähtäimen strateginen markkinointisuunnitelma kannattaa laatia ja luoda perusta myöhemmälle toiminnan laajentamiselle.

## LÄHTEET

American Marketing Association AMA 1948

Anttila Mai, Iltanen Kaarina, Markkinointi, WSOY 2001 5. painos

Gummesson Evert, Suhdemarkkinointi, Karisto Oy 2004

Gustafsson K, Mannermaa K: Markkinointi. Weilin Göös 1975

Holopainen T. & Levonen A. Yrityksen perustajan opas 1997 Helsinki Oy Edita Ab

Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen, Vuori Yrityksen riskienhallinta 2005 Helsinki Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy

Kinkki, Hulkko, Mäkinen Yritystoiminta 1999 Porvoo WSOY

Koski, Tuominen, Relas – Vuorio, Lehtonen, Pousette, Jokinen, Keinonen Yritysmuodon valinta ja yrityksen perustaminen 1990 Helsinki Lakimiesliiton kustannus.

Lahti Arto, Strateginen markkinointi, Strategiakonsultointi 1987

Lahti Arto, Markkinointi kilpailuetuna, Internationat Networking Publishing INP Oy 1993 2. Painos

Lahtinen Jukka, Isoviita Antti: Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy 2001

Lahtinen Jukka, Isoviita Antti, Hytönen Kari, Markkinoinnin kilpailukeinot. Avaintulos Oy 1995

Mannermaa Kari, Moniulotteinen markkinointi, Weilin Göös 1993

Porter M.E, Competitive Strategy: Techniques for Industries and Competitors. New York: Free Press 1980

(Palojärvi 2009: luennot Keski-Pohjanmaan AMK:ssa)

Österman Eric, Vientikäsikirja, Weilin Göös / Ulkomaankauppaliitto 1980

Internetlähteet:

Finlex , (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070459>)

Hakala Ulla, Lemmetyinen Arja, Turun kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin perusteet 2002

(<http://www.tukk.fi/opetus/tiimi/harjoitukset/may.pdf>)

(<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/toimintaymparisto.htm>)

(<https://oa.doria.fi/handle/10024/35579>)